

COACHING

Von Topteams heißt es manchmal, sie hätten solche Klasse, dass sie auch ohne Trainer gewännen. Doch das ist zu kurz gedacht. Auch der begabteste Spieler braucht einen Coach, der ihm hilft, das Bestmögliche aus sich herauszuholen.

Qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, ist für Vereine nicht weniger wichtig als für Unternehmen – aber ungleich schwerer. Zumindest wenn es um Ehrenamtliche geht: Eine Stelle ausschreiben und auf Bewerbungen geeigneter Kandidaten warten? So leicht geht es nicht! Vereine müssen für jeden Freiwilligen dankbar sein und ggf. in Kauf nehmen, dass er oder sie die benötigten Kompetenzen noch nicht (alle) besitzt.

Entsprechend wichtig sind Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung. Und das in zweifacher Hinsicht: Sie dienen sowohl der Sicherung eines hohen Qualitätsstandards im Verein, wie auch der Motivation der Mitarbeiter selbst – denn nur wer eine Aufgabe beherrscht, hat Freude daran. Und wiederum stehen Vereine vor ungleich größeren Herausforderungen als viele Unternehmen. Denn für aufwendige Fortbildungsprogramme ist schlichtweg kein Geld. Ehrenamtliche „mal eben“ auf ein Seminar schicken? Das fällt meist mangels Masse in der Kasse flach. Was bleibt, ist die vereinsinterne Weiterbildung. Ansatzpunkte dafür finden sich in vielen Beiträgen im Ehrenamtsportal, beispielsweise in der Beitragsreihe „Fortbildung“. Dieser Baustein erläutert nun eine weitere Methode: Coaching. Gemeint ist in diesem Fall nicht die Betreuung von Sportlern, sondern die Förderung von (ehrenamtlichen) Mitarbeitern durch erfahrene Führungskräfte, die sie auf neue Herausforderungen vorbereiten. Coaching ist in Mode und wird manchmal übertrieben als Allheilmittel verkauft. Was es – unter welchen Voraussetzungen – realistischerweise zu leisten imstande ist, zeigt Ihnen der Baustein.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Coaching-Kompass: Ziele, Zwecke und Zusammenhänge	2
2. Coaching-Kompetenzen: Führen heißt fördern	6
3. Coaching-Konditionen: Die Eckpunkte des Erfolgs	9
4. Coaching-Kommunikation: Impulse und Instrumente	13

1. COACHING-KOMPASS: ZIELE, ZWECKE UND ZUSAMMENHÄNGE

Der Wille kann Berge versetzen? Zugegeben, wer bereit ist, alles zu geben, kann viel erreichen. Um aber die sprichwörtlichen Berge zu versetzen, braucht es meist noch etwas anderes: das nötige Können – also den Hebel, mit dem sich der Berg bewegen lässt. Nur wo beides zusammenkommt, stehen die Zeichen auf Erfolg!

DER COACH IST EIN FORTBEWEGUNGSMITTEL

In England oder den USA sieht man an jeder Ecke einen Coach. Nicht, weil dort berufliche Berater Schlange stehend auf Kundschaft warten. Was da Schlange steht, sind Autos oder Eisenbahnabteile – Coaches eben, wie man auf Englisch sagt. Was auf die ursprüngliche Bedeutung verweist: Ein Coach war zunächst einfach eine Kutsche. Und warum nennt man heutzutage auch einen Trainer so? Vielleicht kann man es sich so vorstellen: Die Kutsche ist ein Fortbewegungsmittel, das der Kutscher lenkt, um die Passagiere ans Ziel zu bringen. Ähnliche Aufgaben übernimmt ein beratender Coach: Er unterstützt den Gecoachten, ans Ziel zu gelangen, indem er lenkend Einfluss nimmt. Diese Herleitung hebt einen wichtigen Punkt hervor: Coaching ist ein Beratungs- und Führungsinstrument, das *Hilfe zur Selbsthilfe* leistet. Der Coach fungiert dabei als fachlicher und persönlicher Förderer, der dem Gecoachten durch die Weitergabe seines Wissens wie auch seiner Erfahrungen Beistand leistet. Coaching nimmt deshalb eine Mittelstellung ein zwischen vorrangig fachlich orientierten Fortbildungsprogrammen einerseits und persönlicher „Entwicklungshilfe“ durch einen Mentor andererseits. Es weist – in abgeschwächter Form – Elemente beider Pole auf. Und verbindet so die Interessen des Mitarbeiters mit denen der Organisation:

- Ausgangspunkt sind die Ziele, Strukturen und Prozesse, die das konkrete Arbeitsumfeld prägen. Auf diese Weise werden die Belange der Organisation berücksichtigt.
- Ansatzpunkt ist aber der Gecoachte – seine Persönlichkeit und Anliegen. Coaching bedeutet nicht, ihn durch ein Schulungsprogramm zu „schleusen“, sondern ihm maßgeschneiderte Hilfe anzubieten, sich in seinem (neuen) Aufgabengebiet souverän zu bewegen.

Die wichtigste Disziplin beim Coaching: der Dialog

Im Zentrum des Coachingprozesses stehen die Gespräche zwischen Coach und Gecoachtem. Es ist ein Austausch über Erfahrungen und Eindrücke, Anliegen und Anforderungen, einen Zusammenspiel von Fragen und Feedback. Flankierend können sogenannte Schattentage hinzukommen, bei denen der Coach den Gecoachten während eines Arbeitstages begleitet – oder umgekehrt. Wie intensiv diese Begleitung ausfällt, hängt sowohl vom Thema ab (Wie stark ist der Arbeitsplatzbezug?), wie auch von der Belastbarkeit des Coach: Seine eigentliche Arbeit darf nicht zu kurz kommen, sonst schwindet sein guter Wille!

COACHING: FÜR UNTERSCHIEDLICHE TRAININGSZWECKE GEEIGNET

Es gibt – je nach Zielsetzung – unterschiedliche Ausprägungen im Coaching. Es kann zum Beispiel dazu dienen, ...

- ... **die fachliche Entwicklung zu fördern** – insbesondere dann, wenn das Aufgabenfeld eines Mitarbeiters spezielle Kompetenzen verlangt, die sich in einer konventionellen Schulung (z.B. einem Seminar) schlecht vermitteln lassen; beispielsweise ...
 - ... die Strukturierung komplexer Aufgaben,
 - ... die strategische Ausrichtung der Arbeit,
 - ... die Führung von Mitarbeitern,
 - ... der Umgang mit Partnern.
- ... **ein Projektteam auf die kommende Aufgabe vorzubereiten** – insbesondere dann, wenn es um ...
 - ... grundlegende Fragen der Zusammenarbeit geht,
 - ... die Kommunikation im Team,
 - ... die Kooperation des Teams mit betroffenen Vereinsbereichen.
- ... **Mitarbeiter bei der Bewältigung von Problemen zu unterstützen** – insbesondere dann, wenn Erfahrungswissen, das der Coach besitzt, zur Lösung benötigt wird.
- ... **Nachwuchskräfte an Führungsaufgaben heranzuführen** – insbesondere dann, wenn Ehrenamtliche bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen, aber noch keine Führungserfahrung besitzen.

Tipp: Coaching ist eine Methode, die sich in diesen Fällen anbietet – aber natürlich nicht die einzige. Hier finden Sie Erläuterungen zu Alternativen:

- Baustein „Seminare kreativ leiten“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=7154>
- Baustein „E-Learning“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8319>
- Beitrag „Wege zum Wissen – Fortbildungsmethoden“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=7980>

Coaching für den Führungsnachwuchs

In diesem Baustein steht die letzte Variante, das Coaching von Nachwuchsführungskräften, im Vordergrund. Denn die Herausforderung, neue Mitstreiter auf der Führungsebene zu gewinnen, ist für die Zukunftssicherung eines Vereins existenziell – aber nicht leicht zu meistern. Coaching kann dazu beitragen:

- **Keine Zeit für Experimente:** Viele, die sich für ein Ehrenamt interessieren, erwarten heutzutage mehr als „irgendein“ Amt. Erheblich attraktiver sind Aufgaben, die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume eröffnen. Klar, das trifft längst nicht für alle Freiwilligen zu – aber sicherlich auf viele, die für Führungsaufgaben in Betracht kommen, und um die geht es hier. Vereine, die von ihnen erwarten, sich hochzuarbeiten, Stichwort „Ochsentour“, warten vielleicht vergeblich. Doch wie führt ein Verein Interessierte, die noch keine entsprechende Erfahrung mitbringen, ohne lange Umwege an Führungsaufgaben he-

ran? Sie einfach ins kalte Wasser zu werfen, wäre gleich in doppelter Hinsicht problematisch. Einerseits, weil Überforderung eher abschreckend als anziehend wirkt. Und andererseits, weil die Mitglieder von ihrem Verein überzeugende Leistungen erwarten. Da bleibt nicht viel Spielraum für Anfängerfehler. Einen Ausweg könnte ein Nachwuchs-Coaching weisen – als eine Methode, mit der sich die Entwicklungspotenziale künftiger Führungskräfte gezielt fördern lassen.

- **Ausbildung als Anerkennung:** Jeder Mensch braucht Bestätigung und Wertschätzung. Dieses Bedürfnis zu befriedigen, ist die vielleicht wichtigste Bringschuld eines Vereins gegenüber seinen Freiwilligen. Mit einem Coaching-Programm für Nachwuchsführungskräfte setzt er die richtigen Signale. Vorausgesetzt, er präsentiert es positiv: als eine Art Fitnessprogramm für künftige Leistungsträger, an dem teilnehmen zu dürfen eine Ehre ist!

Tipp: Viele Empfehlungen zum wertschätzenden Umgang mit Ehrenamtlichen finden Sie in der Beitragsreihe „Freiwilligen-Management“:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/Freiwilligenmanagement/FwManagement.pdf>

Anstöße: ja – Anweisungen: nein

Coaching eignet sich hervorragend, um Mitspieler speziell auf die persönlichen Herausforderungen in einer Führungsfunktion vorzubereiten. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen, perspektivisch zu denken und Entscheidungen zu treffen. Ein Selbstläufer ist Coaching aber nicht. Nur wenn die Spielbedingungen stimmen, läuft der Neuling bald zur Höchstform auf. Welche? Das kann man nicht ein für alle Mal festlegen – entscheidend ist, dass sie gut in das Dreieck zwischen Verein, Gecoachtem und Coach passen. Die nachfolgenden Vorschläge sind aber nicht etwa beliebig, sondern skizzieren wichtige Leitlinien für ein erfolgreiches Coaching:

1. **Coach und Gecoachter entwickeln gemeinsam eine Zielvereinbarung.** Sie beschreibt Nutzen und Ziele und trägt sowohl den Interessen des Vereins wie auch den persönlichen Erwartungen des Gecoachten und des Coach Rechnung.
2. **Der Coach wirkt als Impulsgeber, nicht als Instrukteur.** Er arbeitet nicht etwa Lektionen mit dem Gecoachten ab, sondern hilft ihm punktuell, sich sicherer im Führungsumfeld zu bewegen und Herausforderungen leichter zu meistern. Worauf es ankommt, ist, ...
... Orientierung zu geben,
... Dinge in Bewegung zu bringen und
... Energien freizusetzen.
3. **Im Mittelpunkt der beruflichen Begleitung steht die Person des Gecoachten.** Er hat kein vorgeschriebenes Repertoire an „Trainingsmethoden“ zu durchlaufen. Maßgeblich ist, was ihm ganz persönlich weiterhilft. Den Ausgangspunkt bildet die Frage: Was bringe ich bereits mit und was brauche ich noch, um mich der neuen Aufgabe zu stellen?
4. **Ansatzpunkt der Beratung sind die Stärken des Gecoachten.** Natürlich darf auch über Defizite gesprochen werden, aber möglichst nicht als dominierendes Thema. Coaching ist keine Nachhilfe oder gar Therapie für „Problem-

fälle“, sondern dient dazu, die persönlichen Ressourcen – in einem konkreten Aufgabenumfeld – zu entwickeln.

5. **Die Privatperson bleibt außen vor.** Ein Mensch lässt sich natürlich nicht auseinanderdividieren: Ob zuhause oder in der Arbeit – es ist derselbe Mensch. Trotzdem muss der Coach auf die Grenzen der Privatsphäre achten – die er nicht überschreiten darf: Es geht im Coaching ausschließlich um die *funktionale* Rolle des Mitarbeiters!
6. **Der Coach stellt sich in den Dienst des Gecoachten.** Wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter coacht, muss sie streng zwischen den Rollen unterscheiden: Sie kann nicht zeitgleich als „Boss“ und Berater auftreten, denn Coaching ist ein Gespräch auf Augenhöhe – andernfalls kann kein Vertrauensverhältnis wachsen.
7. **Die Teilnahme ist freiwillig.** Man kann niemanden in ein Coaching zwingen, weder den Coach noch den Gecoachten. Denn Coaching funktioniert nicht ohne eine positive persönliche Beziehung – und die lässt sich nicht anordnen. Allerdings ist Coaching keine Spaßveranstaltung! Die Zusage mitzumachen ist verbindlich!

DIE ZWEI COACHING-EBENEN: INTERAKTION UND INHALTE

Die Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem bildet also die Basis für den Erfolg in der Sache, d.h. die inhaltlichen Fragen. Nur wenn die Beziehung trägt, lässt sich darauf ein produktiver Lernprozess aufbauen.

1. Pro Partnerschaft – Die Gestaltung des Gesprächs

Die Beziehung zu gestalten, ist natürlich nicht nur Aufgabe des Coach. Aber es ist an ihm, sich schon während der Vorbereitung Gedanken darüber zu machen:

- Um ihre Interessen und Ziele zu harmonisieren, sollten sich der Auftraggeber (z.B. ein Mitglied der Vereinsführung), der Coach und der Gecoachte zum Auftakt zusammensetzen und sie besprechen.
- Eine offene Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem setzt gegenseitigen Respekt voraus.
- Es gilt, ein Klima gegenseitiger Wertschätzung zu schaffen, damit Impulse nicht als Besserwisserei oder Kritik erscheinen.
- Ein Gespräch ist keine Einbahnstraße: Beide Seiten müssen bereit sein, sich vorurteilsfrei zuzuhören.
- Probleme oder Sorgen wird der Gecoachte nur äußern, wenn er sich erstens auf die Vertraulichkeit verlassen kann, und er zweitens keine Nachteile deswegen befürchten muss.
- Der Gecoachte ist kein Bittsteller, dem gnädig gegeben wird, sondern ein Talent, das der Coach im Interesse des Vereins berät. Termine, um ein Beispiel zu geben, sind deshalb für ihn genau so verbindlich wie für den Gecoachten.
- Gemeinsam vereinbarte Spielregeln sorgen für Klarheit.

Tipp: Einen guten Ausgangspunkt für die Gesprächsgestaltung markiert die Frage, was der Coach sich selbst als „Coaching-Klient“ wünschen würden.

2. Der Veränderungsfokus: Welche Inhalte stehen im Vordergrund?

Welche Themen und Ansatzpunkte Gegenstand des Coachings sind, sollte das zuvor erwähnte Auftaktgespräch klären. Einerseits darf der Auftrag nicht zu eng gefasst werden, damit die Gespräche zwischen Coach und Gecoachtem nicht zur Abarbeitung eines Pflichtprogramms geraten. Andererseits sollte der Coach sich nicht mit einem vagen Auftrag abspeisen lassen: Er muss wissen, was von ihm erwartet wird! Hier einige Beispiele für Inhalte eines Nachwuchs-Coachings:

- **Werte und Normen des Vereins:** Was sollte der Gecoachte über die Vereinskultur und die Elemente der Vereinsverfassung, insbesondere die Satzung und das Leitbild, wissen?
- **Sinn und Zweck der Führungsaufgabe:** Welche Bedeutung hat die Führungsposition, die der Gecoachte ggf. später bekleiden soll, für den Verein? Inwieweit trägt er beispielsweise Mitverantwortung für die Mitgliederzufriedenheit und die Weiterentwicklung des Vereins?
- **Die Rolle als Führungskraft:** Wie sollen beispielsweise die Führungskräfte des Vereins im Spannungsfeld zwischen demokratischer Mitbestimmung (der Mitarbeiter und Mitglieder) und entscheidungsstarker Führung agieren?
- **Prioritäten des Führungsauftrags:** Was erwartet der Verein von seinen Führungskräften? Eher die „Abwicklung“ der Alltagsaufgaben oder aber die Entwicklung neuer Strategien?
- **Die Soft Skills eines Spielführers:** Was soll die Führungspersönlichkeiten im Verein auszeichnen – zum Beispiel im Hinblick auf die Kommunikation mit Mitarbeitern und die Fähigkeit, sie zu motivieren?
- **Die Prozessgestaltung und -kontrolle:** In welche Abläufe und Strukturen ist die Führungsaufgabe eingebunden, welche Weichen müssen wie gestellt werden?
- **Umfeldbedingungen und Zusammenarbeit:** Mit wem kooperiert der Führungsbereich im Verein oder außerhalb? Welche Schnittstellen sind zu beachten, damit die Zusammenarbeit mit internen oder externen Partnern reibungslos läuft?

Diese Liste ist natürlich nicht abschließend. Sie dient der Orientierung – damit Sie leichter einen auf Ihren Verein abgestimmten Themenkatalog entwickeln können.

2. COACHING-KOMPETENZEN: FÜHREN HEISST FÖRDERN

Ehemalige Spieler als Trainer – das klappt. Wenn aber ein Spieler *gleichzeitig* als Trainer fungiert, wird es heikel: Als Coach sollte er von außen beobachten und helfen, doch als Spieler zieht es ihn magisch mitten ins Geschehen. Darunter wird aller Wahrscheinlichkeit nach das Training (und die Mannschaft) leiden. Vor dieser Gefahr sollte sich auch ein Coach hüten: In seiner Aufgabe als Berater ist ihm Zurückhaltung geboten!

DER CHEF ALS COACH

Vor-gesetzte: Hört man genau hin, offenbart sich, wie unzeitgemäß der Begriff ist. Er klingt nach Kommandos und Kontrolle, nach oben und unten. Wer will sich schon etwas „vorsetzen“ lassen! Was die Frage nach dem Führungsverständnis aufwirft – denn Coaching in Form von Anweisungen wäre ein Widerspruch in sich.

Kommandanten und Kapitäne

Der Vorgesetzte alter Schule schafft „klare Verhältnisse“: Einer führt, die anderen führen aus. Führen heißt dann vor allem reglementieren. Der Chef gibt vor, was wie zu erreichen ist, und kontrollierte Arbeitsweise und Zielereichung. Im Mittelpunkt steht die Sache, nicht die Personen. Keine Frage: Von diesem Führungsverständnis aus ist ein weiter Weg bis zum coachenden Chef – vielleicht ein zu weiter. Doch viele Führungskräfte denken heute anders. Sie ignorieren zwar nicht die Notwendigkeit, für Klarheit zu sorgen, doch sie gehen anders vor:

Sie ...

- ... regieren nicht, sie steuern.
- ... sehen sich als Kapitän eines Teams, das sie unterstützen, um es voranzubringen.
- ... setzen bei den Mitarbeitern an, deren Entwicklung sie beratend fördern.
- ... geben verbindliche Ziele vor, lassen den Mitarbeitern aber Umsetzungsspielräume.
- ... machen Vorgaben, sind aber auch an Vorschlägen interessiert.
- ... gründen ihre Autorität eher auf Argumenten statt auf Anweisungen.
- ... leiten ihre Rolle stärker aus Kompetenzen und Verantwortlichkeiten als aus der Hierarchie ab.

Für Führungskräfte, die sich in dieser „Stellenbeschreibung“ wiederfinden, ist ein Coaching-Auftrag keine (lästige) Extraarbeit, sondern eine Konkretisierung ihrer täglichen Arbeit. Denn sie praktizieren bereits Methoden, die dem Coaching nahe kommen.

Ehrliche Entscheidung: Sind Sie der „geborene“ Coach?

Die meisten Führungskräfte siedeln sich wahrscheinlich irgendwo zwischen den beiden Polen an. Je nachdem, zu welcher Seite Sie tendieren, werden Sie sich mehr oder weniger für das Coachen von Mitarbeitern erwärmen können. Wichtig ist, dass Sie Farbe bekennen, denn wenn Sie nur widerwillig mitmachen, ist niemandem geholfen:

- Den Mitarbeiter frustrieren Sie, weil er nicht den persönlichen Berater bekommt, den er sich erhofft.
- Dem Verein schaden Sie, weil der Misserfolg dazu beiträgt, Coaching in ein schlechtes Licht zu rücken – denn jede neue Führungsmethode braucht Erfolgsnachweise, um sich zu behaupten.
- Sich selbst stressen Sie, weil Sie zusätzliche Arbeit leisten, von der Sie sich keinen (angemessenen) Nutzen versprechen.

Tipp: Folgende Checklisten helfen Ihnen, sich über Ihre eigenen Führungsgrundsätze klarer zu werden:

- Checkliste 1.2.10. Richtig führen: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1443>
- Checkliste 1.2.12. „Selbst- und Fremdeinschätzung“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5053>
- Checklisten zum Thema Personal, z.B. unter „4.1 Mitarbeitermotivation“ und „4.4 Personalführung“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1068>

DAS PERSÖNLICHE PROFIL DES COACH

Wie offen oder aber reguliert der Coach die Gespräche führt, bestimmen einerseits fachliche Aspekte (die das nächste Kapitel erörtert), andererseits aber auch die Persönlichkeit des Coach: Wie souverän vermag er zu agieren? Das hängt nicht zuletzt von seinem Selbstbewusstsein ab. Damit ist aber nicht ein dominantes Auftreten gemeint, im Gegenteil. Was ein guter Coach besitzen sollte, nennt man deshalb vielleicht besser Selbstgewissheit. Denn wer sich seiner selbst gewiss ist, muss es nicht unter Beweis stellen:

- Er kann gut mit Meinungsverschiedenheiten oder sachlicher Kritik umgehen, weil er sich nicht in Frage gestellt fühlt.
- Ihm ist ein gut begründeter Einwand lieber als „pflichtschuldige“ Zustimmung, denn er braucht keine Ja-Sager zur Selbstbestätigung.
- Er vermag sich durchzusetzen, muss es aber nicht um jeden Preis, denn er sieht seine Autorität nicht gefährdet, nur weil er mal nachgibt.
- Er kann gut zuhören, weil er nicht fortwährend mit sich selbst beschäftigt ist.
- Ihm kommen keine persönlichen Probleme in die Quere, wenn es eigentlich um fachliche Fragen geht.
- Er kann offen auf Menschen zugehen, denn er reagiert nicht schnell verletzlich.

- Er strahlt Ruhe aus, denn er ist mit sich im Reinen.
- Er versteht es zu motivieren, weil er energiegeladen ist.
- Er gibt gern Impulse, will aber keine Nachahmer heranziehen.

Zugegeben, in der Summe der Punkte ergibt sich das geradezu unmenschliche Bild eines perfekten Menschen. So souverän ist wohl kaum einer. Verstehen Sie die Charakteristik deshalb nicht als ein Anforderungsprofil, das ein Coach in jeder Hinsicht zu erfüllen hat. Nehmen Sie es eher als Leitbild, um zu beurteilen, wer in Ihrem Verein als Coach geeignet sein könnte. In jedem Fall sollten Sie aber – gerade beim Coaching von Nachwuchsführungskräften – auf zwei Gesichtspunkte achten:

1. Wählen Sie nur Personen aus, die schon heute vormachen, wie der Verein morgen geführt werden soll!
2. Unterscheiden Sie zwischen fachlichen Qualifikationen und persönlichen Qualitäten. An beidem darf es nicht mangeln! Wer sein Metier beherrscht, sich aber nicht mitteilen mag, ist ebenso ungeeignet wie ein freundlich zugewandter Mensch, der von der Sache nicht viel versteht. Genau genommen muss noch eine dritte Stärke hinzutreten: Die Fähigkeit, sich so verständlich auszudrücken, dass einer, der noch unkundig ist, bald zum Kenner wird.

AUSSCHLUSSGRÜNDE: GEHT NICHT, GIBT ES!

Selbst wenn jemand die Eignung als Coach besitzt, können spezielle Umstände dagegen sprechen, dass er einen bestimmten Mitarbeiter coacht:

- **Coaching im Konflikt:** Wenn eine Führungskraft sich in einer Kontroverse mit einem Mitarbeiter befindet, darf sie ihn nicht coachen. Denn eine Konfliktpartei kann nicht gleichzeitig als partnerschaftlicher Berater auftreten.
- **Der Coach als Coachingthema:** Konflikte sind der klarste Ausschlussgrund. Doch der Leitgedanke gilt auch für andere Fälle. Immer dann, wenn der Coach selbst zum Diskussionsthema während der Coachings werden könnte (zum Beispiel wegen seiner Art der Führung), ist höchste Vorsicht geboten.
- **Ratloser Berater:** Von einem Coach wünscht man sich ruhige Souveränität. Aber auch eine Führungskraft steht nicht immer über den Dingen. Vor allem, wenn sie gerade im Fluss sind – zum Beispiel, weil Abläufe oder Strukturen geändert werden. Während solcher Phasen käme ein Coaching zur Unzeit: Erst nachdem der Chef die Sache wieder gut im Griff hat, eignet er sich als Coach.
- **Fehlender Abstand – fehlende Nähe:** Ideal ist es, wenn sich der Coach in „Halbdistanz“ zum Coachingthema befindet. Ist er zu nahe dran oder zu weit weg, leidet seine Rolle als sowohl abgeklärter wie auch engagierter Berater:
 - Ein Coach, der „Feuer und Flamme“ für das Thema ist, droht den Gecoachten mit seinem Enthusiasmus zu erdrücken und erschwert es ihm, eigene Ansichten zu entwickeln.
 - Hat sich der Coach hingegen gedanklich und/oder praktisch vom Thema bereits zu weit entfernt, sind von ihm keine engagierten und/oder fachkundigen Impulse mehr zu erwarten.

Ob oder ob nicht, diese Frage ist zwar nicht leicht zu beantworten, darf aber nicht übergangen werden.

3. COACHING-KONDITIONEN: DIE ECKPUNKTE DES ERFOLGS

Sieg oder Niederlage? Im entscheidenden Moment steht der Sportler allein auf dem Platz. Doch für den Erfolg oder Misserfolg sind andere mitverantwortlich. Der Trainer, der ihn auf das Spiel vorbereitet, und der Verein, der das Umfeld gestaltet hat. Die Situation beim Coaching ist vergleichbar: Letztlich muss der Gecoachte unter Beweis stellen, ob es was gebracht hat. Eine Chance hat er aber nur, wenn Coach und Verein günstige Voraussetzungen schaffen.

RAHMENHANDLUNG: EIN TRIO FÜR DEN TITEL

Dreh- und Angelpunkt im Coachingprozess ist der Coach. Er ist das Bindeglied zwischen Verein und Gecoachtem. Doch nur, wenn alle engagiert mitspielen, kann das Vorhaben gelingen.

1. Der Verein in der Verantwortung: Das Spielfeld ebnen

Manche Kritiker sagen „Couching“ statt Coaching, um zum Ausdruck zu bringen, was sie davon halten, nämlich nichts. Natürlich muss jeder selbst entscheiden, ob er Vertrauen in die „Kraft des Gesprächs“ und die Wirksamkeit von Feedback und Erfahrungsaustausch hat. Wenn sich ein Verein aber entschließt, Coaching als Beratungs- und Führungsinstrument (versuchsweise) zu nutzen, muss er sich auch selbst in die Pflicht nehmen:

- Werben Sie im Verein nachhaltig für Coaching als Instrument der Mitarbeiterentwicklung und Talentförderung. Erläutern Sie, welchen konkreten Nutzen der Verein und die Mitarbeiter davon haben.

Tipps: Im sechsten Kapitel des Bausteins „Öffentlichkeitsarbeit“ finden Sie Empfehlungen für die Gestaltung der vereinsinternen Kommunikation:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5249>

- Um der positiven Botschaft nicht den Boden zu entziehen, sollten Sie Coaching nicht überwiegend zur Krisenintervention nutzen – vor allem in der Anfangsphase nicht. Sonst entsteht wie von selbst der Eindruck, Coaching sei eine Art Nachsitzen oder Nachschulung.
- Wählen Sie den Coach sorgfältig nach den im vorigen Kapitel genannten Merkmalen aus.
- Versuchen Sie nicht, den potenziellen Coach und Gecoachten zu überreden – sondern fragen Sie aktiv nach, ob sie Vorbehalte haben. Klären Sie ggf. Zweifel an der Nützlichkeit der Methode.
- Vergewissern Sie sich, dass Coach und Coaching-Klient miteinander „können“.
- Tragen Sie zum Coachingerfolg bei, indem Sie in Ihrer Funktion als Auftraggeber Ihre Ziele/Erwartungen definieren und dem Coach wie auch dem Coaching-Klienten verständlich vermitteln.

- Besprechen Sie mit den Beteiligten, ob und welche Unterstützung sie brauchen, zum Beispiel eine vorübergehende Arbeitsentlastung oder ein zu bestimmten Zeiten verfügbarer Besprechungsraum.

2. Der Gecoachte: Nehmen und Geben gehören zusammen

Ein gelungenes Coaching ist für den Gecoachten ein Geschenk. Er bekommt Einblicke in den Erfahrungsschatz eines Könners – was könnte ihm Besseres passieren? Der Coach gibt nicht nur viel preis, er widmet dem Gecoachten auch Zeit und Mühe. Das ruft nach einer Gegenleistung! Wenn er also seinerseits den Coach unterstützen könnte, zum Beispiel durch Zuarbeit (bei der sich wahrscheinlich auch etwas lernen lässt), dann sollte er nicht zögern. Allerdings kommt er vielleicht nicht von selbst darauf. Dann sollte der Auftraggeber den Anstoß geben. Und wenn der auch nicht daran denkt, sollte der Coach selbst das Thema zur Sprache bringen – das ist sein gutes Recht!

3. Der Coach: Reden und regeln

Die Gestaltung des Coachingprozesses liegt vor allem in der Verantwortung des Coach. Was aber weder bedeutet, dass der Gecoachte keine Verantwortung trägt, noch, dass der Coach ihm ein fertiges Konzept überstülpen darf. Gemeint ist vielmehr, dass er im Blick haben sollte, was zu besprechen und zu vereinbaren ist.

- **Vertrauen gegen Vertrauen:** Freiwilligkeit, Verlässlichkeit und Vertraulichkeit sind sowohl für den Coaching-Klienten wie auch für den Coach unabdingbar, um sich ohne Vorbehalte einlassen zu können. Darüber sollte an erster Stelle gesprochen werden (vgl. auch Seite 5: „Pro Partnerschaft – Die Gestaltung des Gesprächs“).
- **Persönliche Beziehung:** Das Verhältnis zwischen dem Coach und Coaching-Klienten muss aktiv gestaltet werden. Beide Seiten sollten formulieren, was Sie in persönlicher Hinsicht voneinander brauchen, zum Beispiel gegenseitige Akzeptanz, engagierte Mitwirkung oder die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.
- **Handlungs- und Entscheidungsspielräume:** Wenn das Coaching („nur“) dazu gedacht ist, den Coaching-Klienten in eine Führungsaufgabe „hineinschnuppern“ zu lassen, kann der Coach ihm große Freiheiten gewähren. Soll es jedoch auf einen konkreten Aufgabenbereich vorbereiten, sind die Spielräume enger: Bestimmte Themen müssen behandelt werden, bestimmte Vorgehensweisen sind verbindlich. Um Enttäuschungen vorzubeugen, sollte(n) Coach (und Auftraggeber) dem Gecoachten solche Rahmenbedingungen frühzeitig erläutern.
- **Realistische Perspektiven:** Sind alle Ziele der Coaching-Klienten in vollem Umfang zu verwirklichen? Steht der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum erhofften Nutzen?
- **Fragen des Vorgehens:** Woran ist der Coaching-Klient im Einzelnen interessiert? Geht es ihm vor allem um fachliche Fragen oder ist ihm auch daran gelegen, persönliche Erkenntnisse und Erfahrungen des Coach kennenzulernen? Soll der Coach ihn bei der Arbeit begleiten („Schattentage“) und/oder

will er den Coach bei dessen Arbeit begleiten? Wünscht er sich ein Feedback zu seinen Vorgehensweisen und Ideen?

- **Erfolgsmessung:** An welchen Indikatoren könnte sich ablesen lassen, ob das Coaching auf einem guten Weg ist? Wann und wie sollen sie ggf. gemessen werden?

Tipp: Wie Sie Indikatoren so festlegen, dass Sie die Zielerreichung nachprüfen können, erläutert Ihnen die Checkliste 2.3.06 „Sind Ihre Ziele SMART formuliert?“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1460>

- **Keine verdeckten Karten:** Gibt es eine Vorgeschichte, die der Coach kennen sollte? Hat der Coaching-Klient Anliegen, die er nicht ohne Weiteres aussprechen mag, zum Beispiel weil sie Schwächen offenbaren könnten? Oder hat er insgeheim Vorbehalte gegen das Coaching? Diese Dinge müssen auf den Tisch – was vom Coach Fingerspitzengefühl verlangt: Nur in einer offenen, vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre kommen solche Themen ans Licht!

Tipp: Hier finden Sie (unter dem Punkt 4.6.) Checklisten für die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1068>

- **Dauer und Daten:** Über welchen Zeitraum soll sich das Coaching erstrecken, wie oft und wo trifft man sich, wie lange sollen die Termine dauern?
- **Gespräche über die Gespräche:** Coaching ist ein offener und flexibler Prozess. Regeln, die im Vorfeld vereinbart wurden, könnten sich als untauglich erweisen, wichtige Fragen wurden vielleicht übersehen. Die Coachingpartner sollten deshalb in regelmäßigen Abständen darüber reden.

Tipp: Coach und Coaching-Klient sollten alle wichtigen Punkte in einer schriftlichen Vereinbarung zusammenfassen und sie – als Zeichen der Ernsthaftigkeit – unterschreiben.

4. COACHING-KOMMUNIKATION: IMPULSE UND INSTRUMENTE

Erfolgreiche Spieler, die später Trainer werden, bringen viele Erfahrungen ein. Daraus kann sich eine besondere Stärke entwickeln, es birgt aber auch eine Gefahr: Sie sind in Versuchung, ihre eigenen Lösungen und Strategien (die sich ja in ihrem Fall bewährt haben) als Königsweg zu betrachten. Doch jeder Mensch ist anders: Was für den einen richtig ist, kann für den anderen falsch sein. Und jeder Mensch muss seine eigenen Erfahrungen machen – auch die schlechten.

DER DIALOG: ANSÄTZE UND ANREGUNGEN

Ein Coach ist zur einen Hälfte Handwerker, zur anderen Improvisationskünstler. Seine Intuition ist mindestens so wichtig wie die „Instrumente“, wenn nicht wichtiger. Denken und handeln Sie deshalb nicht „technisch“, sondern menschlich: Im Vordergrund stehen die Personen. Die Methoden müssen sich ihnen anpassen, nicht umgekehrt. Und die wichtigste „Methode“ ist die Haltung des Coach:

Er soll ...

- ... inspirieren und den Blick weiten,
- ... helfen, Probleme in Herausforderungen umzudeuten,
- ... Feedback und Impulse geben,
- ... die vorhandenen Ressourcen fördern.

Nachfolgend – an einem kleinen Fall durchgespielt – einige wichtige methodische Ansatzpunkte, die diesen Prozess unterstützen:

Hier ist Reden Gold. Ein Ehrenamtlicher soll und will ein neues Amt übernehmen. Während des Coachings zeigt sich schnell, dass er die nötigen Voraussetzungen mitbringt. Doch das Amt verlangt von ihm, gelegentlich Ansprachen zu halten – und dieser Gedanke macht ihm Angst. Begründete Angst, wie er meint, denn er hat in solch einer Situation schon mal versagt. Ein weit verbreitetes Problem: Viele Redner haben mit Lampenfieber zu kämpfen.

- **Wer fragt, führt:** Dieser Grundsatz gilt für jede Phase des Coachings. Denn Fragen regen die Selbsterkenntnis des Gecoachten an und lenken ihn in kleinen Schritten zu möglichen Lösungen. In unserem Fall sollte der Coach fragen, wie der Gecoachte das Problem im Einzelnen sieht: Wann setzt das Lampenfieber ein? Wie macht es sich bemerkbar? Was hat er bereits ausprobiert, um es zu mildern? Gibt es vergleichbare Situationen, in denen er die Aufregung aber in den Griff bekommt?
- **Licht im Tunnel:** Wer vor Herausforderungen steht, die ihm unlösbar erscheinen, fokussiert sich stark auf das Problem – der berühmte Tunnelblick. Um so tiefer er sich in den Tunnel begibt, desto düsterer die Perspektiven. Was der Coach dann tun könnte? Dem Gecoachten helfen, Abstand zu gewinnen. Wenn das Problem im Tunnel verborgen liegt, muss man oft erst einmal heraus, um ihn von außen zu betrachten. Man könnte, bildlich gesprochen, um den Tunnel herum gehen, um festzustellen, wie lang er wirklich ist. Man könnte prüfen, ob man da wirklich durch muss oder ob es vielleicht einen gangbaren Umweg gibt – in unserem Fall zum Beispiel, indem der Gecoachte

Ansprachen vorbereitet und abliest, statt sie frei zu halten. Man könnte sich ein Licht besorgen, um hindurchzukommen – in unserem Fall zum Beispiel in Form von Entspannungstechniken gegen Lampenfieber.

- **Relativität lehren:** Hinter den Befürchtungen, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein, stecken oft zu hohe Erwartungen an sich selbst. Gerade engagierte Menschen neigen dazu. Der Coach sollte dann helfen, die Maßstäbe zurecht zu rücken. Das gelingt oft, indem man den Perfektionisten bittet, seine Ansprüche an andere zu beschreiben – in unserem Fall beispielsweise mit der Frage, was der Gecoachte von anderen Rednern erwartet. Es könnte sich zeigen, dass er mit ihnen „gnädiger“ umgeht – der erste Schritt, die eigenen Ziele (rhetorische Meisterleistungen in freier Rede) auf ein angemessenes Maß zurückzuschrauben.
- **Hypothesen als Hilfe:** Vielleicht kennt der Coach die Angst des Redners aus eigener Erfahrung. Oder er hat Ideen parat. Er könnte also davon berichten. Doch es sollten nur Anregungen sein, die er am Besten hypothetisch formuliert: „*Könntest du dir vorstellen, dass ...*“ Worauf es ankommt, ist also, Denkansätze zu geben, nicht aber, Lösungen „vorzukauen“. Denn fremde Ideen sind nie so motivierend wie eigene.

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zum Thema finden Sie im aktuellen Newsletter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9200>

Und hier können Sie den Newsletter kostenlos abonnieren: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1041>