

## Coaching im Sportverein

### Coaching als Instrument der Personalentwicklung

#### Was ist Coaching?

Eine verbindliche und allgemeingültige Umschreibung des Begriffs „Coaching“ gibt es leider nicht. Der Begriff ist weder genormt noch geschützt und in der Praxis wird er nicht einheitlich verwendet. Dennoch gibt es hilfreiche Definitionen, die den Begriff eingrenzen:

„Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person (Coachee) durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen mit dem Ziel, den Mandanten zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzubringen.“

(aus dem VIBSS-Glossar)

„Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Der Klient beauftragt den Berater, ihm behilflich zu sein: bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien: Die Klienten sollen durch die gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Coaching ist keine Wissenschaft, sondern eine handlungsorientierte hilfreiche Interaktion.

Ein Coach gibt Feedback und eröffnet dem Klienten neue Perspektiven. Die Beratung kann sich auf verschiedene Lebensbereiche erstrecken: Beruf, Karriere, Partnerschaft, Familie, Sport und anderes. Gelegentlich wird von Business- oder Executive-Coaching gesprochen, wenn die Themen sich eher um Beruf und Karriere bewegen und wenn der Klient eine Führungsperson ist. Auf der anderen Seite spricht man von Personal-Coaching, Life-Coaching oder psychologischer Beratung, wenn die Themen der Beratung auch Partnerschaft, Familie, Work-Life-Balance und Ähnliches umfassen.“

(Migge 2005, S. 22)

Schon die unterschiedliche Wahl der Bezeichnung des Gegenübers eines Coaches kann anfangs verwirren. Mal ist vom „Coachee“ die Rede, mal von „Klienten“ oder „Mandanten“ (die man sonst eher als Kunden von Anwälten und Steuerberatern kennt). Im Interesse begrifflicher Klarheit wird in diesem Artikel daher vom „Coachee“ gesprochen, wenn es um die Person geht, die ein Coach begleitet und unterstützt.

Ansonsten ist die Bandbreite des Coaching mit den vorstehenden Definitionen gut umschrieben:

- Ein Coaching dient dem Coachee als Orientierungshilfe in einer für ihn schwierigen Situation. Ziel des Coachings ist die Stärkung der Kompetenzen des Coachees. Ein guter Coach macht

sich also möglichst schnell selbst überflüssig.

- Das Coaching findet in einer Einzelberatungssituation statt und nicht in der Gruppe. Der Coach berät und begleitet seinen Coachee individuell.
- Das Coaching findet auf Augenhöhe unter gleichberechtigten Partnern statt. Der Coach ist Feedback- und Impulsgeber und kein Instrukteur oder Weisungsgeber. Es geht also um eine Prozessberatung und nicht um eine Expertenberatung oder Begutachtung.
- Das Anliegen des Coachees kann sich sowohl auf den beruflichen als auch auf den privaten Bereich beziehen.

## Wie wird im Coaching gearbeitet?

Die Definitionen des Begriffs Coaching sagen noch nichts darüber aus, mit welchen Methoden ein Coach konkret arbeitet und wie ein solcher Beratungsverlauf konkret aussieht. Die konkrete Arbeitsweise hängt von unterschiedlichen Faktoren ab: der Ausbildung und Ausrichtung des Coaches, dem Anliegen und Themenfeld des Coachees, dem Zeitansatz, dem äußeren Zusammenhang der Situation usw..

Die konkreten Ziele und Rahmenbedingungen der Beratung werden zu Beginn in einem Coaching-Vertrag bzw. einer Coaching-Vereinbarung festgehalten. Grundlage eines Coachings ist in der Regel das Coaching-Gespräch, in dem der Coach seinen Coachee mit Fragen und Rückmeldungen bei seinem Anliegen unterstützt. Die Gesprächstechniken entstammen je nach Ausbildung des Coaches unterschiedlichen Beratungsansätzen und sind ursprünglich meist in der psychotherapeutischen Arbeit entwickelt worden: Systemische Beratung, Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP), Hypnotherapie u.a..

Viele Coaches ergänzen das Coaching-Gespräch darüber hinaus um Methoden, die neben der kognitiven Auseinandersetzung auch das Fühlen und Erleben mit einbeziehen. Der Einsatz von Musik und Malerei kann ebenso dazu gehören wie Bewegung, Körpererfahrung und Entspannungstechniken.

Auch wenn die meisten Coaching-Methoden der psychotherapeutischen Arbeit entlehnt sind: Coaching ist keine Psychotherapie und setzt die funktionierende Selbststeuerungsfähigkeit des Coachees voraus.

Anders als ein Lehrer, Ausbilder oder (Sport)Trainer gibt ein Coach normalerweise weder sein Fachwissen weiter noch erteilt er Anweisungen, auch wenn es in der Praxis durchaus Überschneidungen dieser Rollen gibt. Neben dem Coaching gibt es weitere Arbeitsformen, in denen mit ähnlichen Methoden gearbeitet wird und die sich je nach konkreter Ausgestaltung teilweise nur wenig vom Coaching unterscheiden. Hierzu gehören z.B. die Supervision, die philosophische Lebensberatung, die Seelsorge, das Mentoring, die Kollegiale Beratung sowie Mentales Training für Leistungssportler. Auch Fortbildungen und Trainings können Bestandteile beinhalten, die einem Coaching gleichkommen.

Ein seriöser Coach wird seine Verschwiegenheitspflicht über die Inhalte des Coachings ernst nehmen. Dies gilt auch dem Auftraggeber gegenüber, wenn dies nicht der Coachee selbst ist. Davon abweichende Regelungen müssen dem Coachee vor dem Coaching bekannt sein, damit es zu keinem Vertrauensbruch kommt.

## Coaching-Anlässe

Aus Sicht eines Unternehmens bzw. einer Organisation kann es beispielweise folgende Anlässe geben, die ein Coaching als Maßnahme im Rahmen der Personalentwicklung sinnvoll erscheinen lassen:

- Die Heranführung von Nachwuchsführungskräfte an Führungsaufgaben
- Die Unterstützung des Mitglieds oder der Leitung eines Projektteams bei der Wahrnehmung der Sonderaufgabe
- Die Förderung der fachlichen Entwicklung eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin
- Die Unterstützung von Mitarbeiter/innen bei der Bewältigung von Problemen mit Kolleg/innen oder den Aufgaben
- Die Verbesserung operativer Ergebnisse bzw. Absatzsteigerungen (Vertriebscoaching)

Aus Sicht eines Coachees können beispielweise folgende berufsbezogene Anlässe ein Coaching als wünschenswert erscheinen lassen:

- Der Mangel an Feedback, Bedarf an einem „Blick von außen“
- Akute Probleme im Beruf (Mobbing, Teamkonflikte, fachliche Probleme)
- Der Wunsch nach einer beruflichen Neuorientierung
- Der Wunsch nach Unterstützung in einer beruflichen Veränderungssituation

Im privaten Bereich eines Coachees können es beispielweise folgende Anlässe sein:

- Konflikte in der Partnerschaft oder Familie
- Eine Sinnkrise oder Lebenskrise
- Die Bewältigung eines Trauerfalls
- Die Unterstützung bei einer besonderen Herausforderung, z.B. einer bevorstehenden Prüfung
- Schwierigkeiten im Umgang mit anderen Menschen

## Nutzen und Bedeutung

In der Personalentwicklung größerer Unternehmen hat das Coaching inzwischen einen festen Platz. War das Coaching bis vor wenigen Jahren überwiegend Top-Führungskräften vorbehalten, werden zunehmend auch der Führungsnachwuchs, Führungskräfte der mittleren und unteren Führungsebenen sowie Fachkräfte gecoacht. Große Firmen arbeiten in der Regel mit Coaching-Pools, in die interne und/oder externe Coaches aufgenommen werden, die nach unternehmensinternen Qualitätsrichtlinien ausgewählt und zum Teil auch vorher ausgebildet werden. Das Coaching ist in solchen Unternehmen als

Baustein in eine Gesamtstrategie der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung eingebunden.

In kleineren Unternehmen und Organisationen gibt es oft keine systematische Nutzung des Coaching als Instrument der Personalentwicklung. Ob überhaupt ein Coaching stattfindet und nach welchen Eignungskriterien ein Coach beauftragt wird, ist dann oft dem Zufall oder der Initiative einzelner Beteiligter zu verdanken. Im privaten Bereich gibt es inzwischen eine Fülle von Coaching-Angeboten. Der Begriff Coaching wird dabei mitunter inflationär verwendet. Es gibt kaum einen Lebensbereich, für den es nicht auch ein Coaching-Angebot gibt: BodyCoaching, ErnährungsCoaching...

Die Begriffe „Coach“ und „Coaching“ sind nicht geschützt - jede/r darf sich Coach nennen. Es gibt zwar Versuche der Standardisierung und es haben sich einige (zum Teil konkurrierende) Fach- und Berufsverbände der Thematik angenommen. Es gibt aber weiterhin kein einheitliches und verbindliches System von Ausbildungen und Lizenzen wie beispielsweise bei Übungsleiter/innen und Trainer/innen im Sport. In Zeitschriftenartikeln wird daher regelmäßig kritisiert, dass sich auf dem sehr unübersichtlichen Coaching-Markt auch unseriöse Anbieter mit zweifelhaften Methoden tummeln.

### Coaching im Sportverein?

Im Sport gibt es bisher vor allem zwei Bereiche, in denen „Coach“ und „Coaching“ als Begriffe auftauchen: Erstens beim Trainer bzw. der Trainerin von Mannschaften oder Einzelsportler/innen, für die auch der englische Begriff „Coach“ gebräuchlich ist. Zweitens beim „Mental Coaching“ oder „Mental Training“ für Leistungs- und Spitzensportler/innen.

Nach der hier zugrunde gelegten Definition des Coaches als Begleiter und Prozessberater ist der Sporttrainer bzw. die Sporttrainerin kein Coach im engeren Sinne. Zwar beinhaltet auch die Trainerrolle Coaching-Elemente. Vor allem aber gibt ein Trainer Fachwissen weiter, erteilt Instruktionen und nimmt als Mannschaftstrainer auch Führungsaufgaben wahr.

Demgegenüber sind Mental-Coaches in der Regel durchaus als Coaches im Sinne der hier zugrundegelegten Definition tätig. Jedenfalls dann, wenn unter Mental-Training mehr verstanden wird als das in der Sportpsychologie ursprünglich so bezeichnete mentale Training von Bewegungsabläufen. Viele Mental-Coaches arbeiten übrigens sowohl für Sportler als auch für Führungskräfte von Unternehmen.

Im Bereich des Mitarbeitermanagements und der Personalentwicklung spielt das Coaching in Sportvereinen anders als bei Unternehmen bisher kaum eine Rolle. Wie sich auch Sportvereine dieses Instrument zunutze machen können, davon ist im Artikel „Coaching in der Vereinsarbeit“ die Rede.

1. Glossar, Erläuterung „Coaching“
2. Zielvereinbarungsgespräch als Mittel des Coaching
3. Mentoring