

5. Der Coach: Fördern und fordern

Im Team erreichen Mitarbeiter meist mehr als jeder für sich allein. Von selbst gelingt das aber nicht. Nur mit einem führungsstarken Mannschaftskapitän entsteht ein Meisterwerk – andernfalls droht Flickwerk.

Tipp: Stärken, über die der Anführer eines Teams verfügen sollte, nennen die Checklisten [5.2.11 Wer ist ein guter Team- oder Projektleiter?](#) und [4.4.06 Erfolgreich Führen im Verein.](#)

Feedback ist Pflicht

Ein Team muss stets wissen, wo es steht: Ob es dem Ziel schon näher gekommen ist. Wie die Schlagkraft noch erhöht werden könnte. Ob alle Mannschaftsteile gleich gut im Spiel sind.

Als Coach und Führungsspieler ist es Ihre Aufgabe, dem Team als Ganzes und den einzelnen Spielern regelmäßig ein Feedback über den Leistungsstand zu geben.

Tipp: Äußern Sie grundsätzliche Kritik an einzelnen Mitspielern nie vor Zuschauern, sonst beschädigen Sie das Vertrauensverhältnis nachhaltig!

Tipp: Nach welchen Kriterien Sie Leistungen bewerten können, zeigt Ihnen die Checkliste [4.2.03 Leistungsbeurteilung.](#)

Unterstützen

Jeder Mitarbeiter hat individuelle Stärken und Schwächen, sein eigenes Leistungsvermögen. Ob er es auszuspielen vermag, liegt nicht nur an ihm selbst. Als Führungskraft haben Sie entscheidenden Einfluss. Ob Ihr Team das Tor trifft oder aber der Ball ständig über die Auslinie segelt, liegt (auch) in Ihrer Verantwortung. Passgenaue Unterstützung eines jeden Teammitglieds ist eine der wichtigsten Aufgaben. Sie beginnt damit, im Tagesablauf genügend Zeit dafür einzuplanen: Coaching ist ein kontinuierlicher Prozess!

Zur konkreten Unterstützung gehören fünf Schritte:

- **Erwartungen verdeutlichen**
Legen Sie ehrgeizige, aber realistische Standards für die Teamarbeit fest, und geben Sie verbindliche Termine vor, damit jeder Mitspieler genau weiß, was Sie von ihm erwarten.
- **Genau hinschauen**
Beobachten Sie, was der Einzelne oder das Team benötigt. Begeben Sie sich deshalb immer wieder an die Seitenlinie, um das Spiel Ihrer Mannschaft zu „lesen“ – auch wenn Sie zugleich Mitspieler im Team sind.

- **Ursachen untersuchen**
Ist der Zwischenspielstand unbefriedigend ausgefallen: Analysieren Sie die Umstände, die dazu geführt haben.
- **Konsequenzen ziehen**
Leiten Sie aus der Analyse Anregungen oder Anweisungen ab.
- **Eigenverantwortung stärken**
Beziehen Sie die betroffenen Mitarbeiter in die Lösung ein, so dass sie das Problem er- und anerkennen, die Lösung übernehmen und in der praktischen Arbeit umsetzen.

Hilfe zur Selbsthilfe

Am effektivsten ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Aber sie wirkt nur, wenn die Mitarbeiter sich etwas zutrauen. Folgende Faktoren fördern Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung und begünstigen die aktive Lösungsbereitschaft Ihrer Mitspieler:

- Teamarbeit, in der nicht nur Aufgaben, sondern auch die entsprechende Verantwortung an die Mitglieder delegiert wird.
- Angemessene Handlungsspielräume, die das Team in eigener Regie nutzen darf.
- Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und zwischen Team und Leiter.
Herrscht im Team eine gute Atmosphäre, werden sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen und von selbst an den Teamchef wenden, wenn sie seine Hilfe brauchen.
- Teamarbeit, in der gilt: „Übung macht den Meister“ (Learning by doing). Denn die daraus resultierenden Erfahrungen erhöhen die Umsetzungskompetenz.

Beraten

Manches kann man mit sich selbst ausmachen. Aber Selbstgespräche haben ihre Grenzen. Häufig kommt man schneller weiter, wenn man sich mit anderen berät. Dass guter Rat teuer ist, lässt sich aber auf zwei ganz unterschiedliche Weisen verstehen. Erstens, so wie es ursprünglich gemeint war: Eine gute Beratung kann den entscheidenden Schwung über die Latte beisteuern. Zweitens – und hier wird es gefährlich: Manchmal wird ein Ratschlag auch als Tiefschlag empfunden, zum Beispiel, wenn er herablassend von oben kommt oder der Berater nicht zuhört. Und dann kostet der „Rat-Schlag“ Vertrauen und Zusammenhalt.

Als Vorgesetzter werden von Ihnen klare Anweisungen erwartet. Als Berater sollten Sie denkbare Lösungen anbieten, engagiert, aber ohne Druck. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe. Machen Sie sich die menschlichen Grundbedürfnisse klar, die in Ihrer Beratung zum Zuge kommen sollten:

Menschen ...

- wollen nicht als Fall behandelt werden,
- haben das Bedürfnis, ihre Gefühle – positive wie negative – auszudrücken,
- brauchen Anerkennung – auch (und manchmal gerade), wenn Fehler oder Schwächen zutage treten,
- schätzen Gesprächspartner, die ihnen verständnisvoll zuhören,
- erwarten, dass die Vertraulichkeit immer gewahrt bleibt.

Fördern

Ob Wasserträger oder Mannschaftskapitän, Nachwuchsspieler oder alter Hase – jedes Teammitglied erfüllt eine wichtige Aufgabe.

Achten Sie deshalb darauf, dass ...

- Einzelne nicht zu sehr im Vordergrund stehen – denn in deren Schatten leiden das Verantwortungsgefühl und die Einsatzbereitschaft der anderen
- Sie vermeintlich weniger wichtigen Mitspieler nicht weniger Förderung zukommen lassen – ohne die kleinen Beiträge werden auch die großen oft unmöglich.

Der Star ist die Mannschaft!

Potenziale erkennen

Stellt ein Trainer eine Staffel zusammen, muss er herausfinden, welcher Läufer auf welcher Position sein Optimum bringt. Aus den Einzelzeiten ergibt sich die Endzeit nicht von selbst. Die Nerven oder die Fähigkeit, zum Beispiel, einen Rückstand aufzuholen, können entscheiden, ob seine Staffel das Rennen macht.

So läuft es in jedem Team: Die gezielte Förderung beginnt mit der Zuweisung der jeweiligen Aufgaben. Um so genauer Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter einschätzen, desto größer der gemeinsame Erfolg. Mitarbeiter, denen Sie zuwenig zutrauen, könnten Sie demotivieren. Außerdem entgehen Ihrem Team vielleicht Fähigkeiten oder Talente, die dringend benötigt werden. Mitarbeiter, die Sie überschätzen, geraten unter Leistungsdruck, der sie hemmt, das eigentlich Mögliche zu vollbringen – und dann steht der Erfolg des ganzen Teams auf wackeligen Beinen!

Tipp: Eine Aufstellung von Merkmalen, nach denen Sie benötigte Qualifikationen festlegen können, finden Sie in der Checkliste [4.2.02 Anforderungsprofil für Mitarbeiter](#).

Fit machen!

Häufig werden Teams gebildet, um spezielle Herausforderungen zu meistern, die im Tagesgeschäft nicht zu bewältigen wären. Fragt sich nur, ob die Teammitglieder im

Tagesgeschäft gelernt haben, was sie für das anspruchsvolle Projekt brauchen. Sie sollten aber nie Spieler auf den Platz stellen, die Sie nicht ausreichend vorbereitet haben. Überlegen Sie deshalb genau – bevor Sie ein Team zusammenstellen – welche Fertigkeiten es benötigt.

Nicht immer werden Sie das nötige Know-how bereits vorfinden. Dann hilft nur eins: Weiterbildung, sei es durch Mitarbeiter im Verein oder externe Dienstleister, zum Beispiel die Landessportbünde und Spitzenverbände. Eine Investition, die sich lohnt. Umgekehrt: Wer ein Team beauftragt, ohne die Voraussetzungen für den Erfolg zu schaffen, hat den Misserfolg schon eingeplant.

Tipp: Teamarbeit ist häufig Projektarbeit. Informieren Sie sich deshalb im Baustein [Projektarbeit](#), wie Sie Projekte erfolgreich organisieren.

Verantwortung delegieren

Sehr junge Sportler profitieren auf dem Weg nach oben von einem Trainer, der sie väterlich an die Hand nimmt. Erwachsene aber setzen sich nur durch, wenn sie es gelernt haben, selbst die Verantwortung zu übernehmen – eine Frage des Könnens und des Selbstvertrauens. Wenn Sie ein Team bilden, das die Sache in die Hand nehmen soll, müssen Sie also eigenständiges Handeln fördern. Das Mittel: Aufgaben delegieren. Aber nicht halbherzig! Übertragen Sie nicht nur die Arbeit, sondern auch die entsprechenden Befugnisse und Verantwortung. Geben Sie einen ordentlichen Vertrauensvorschuss! Und erinnern Sie sich, dass Fehler auch in Ihrer Entwicklung ein entscheidender Erfolgsfaktor waren: Ein Ass lässt sich leichter schlagen, wenn man einen zweiten Aufschlag in der Hinterhand hat. Und ohne Fehler ist noch selten einer wirklich klug geworden. Sie brauchen aber doch kluge Mitspieler um sich herum!

Tipp: Die Spielregeln für die Übertragung von Aufgaben finden Sie im Baustein [Delegieren](#).

Führen heißt ausgleichen

Um heute zu bestehen, müssen Sportvereine ständig auf sich verändernde wirtschaftliche Erfordernisse reagieren. Häufig ist es Aufgabe von (Projekt-)Teams, möglichst schnell die Voraussetzungen zu schaffen. Wo enge Termine und drängende Erwartungen die Bildung des Teams veranlasst haben, droht aber die Fürsorge für die Teammitglieder in den Hintergrund zu geraten. Umgekehrt dürfen die sozialen Anliegen nicht dazu führen, dass die Teamziele zur Nebensache werden. Eine große Verantwortung für den Teamleiter: Er muss für das Gleichgewicht zwischen den manchmal polarisierenden Prioritäten sorgen. Das Leitbild für diesen Balanceakt – Fordern und Fördern:

- Geben Sie klare und verbindliche Sachziele vor – und helfen Sie Ihren Mitspielern engagiert, sie zu erreichen.
- Setzen Sie auf Ihre Überzeugungskraft, aber scheuen Sie nicht vor Anweisungen zurück.
- Schenken Sie dem Team Vertrauen, eigene Lösungswege zu finden, aber kontrollieren Sie die Ergebnisse.

Tipp: Die wichtigsten Voraussetzungen, um Ihr Team zum Erfolg zu führen, finden Sie in der Checkliste [5.2.16 Wann leistet ein Team gute Arbeit?](#)

Tipp: Welche drei Stadien der Teamentwicklung Sie kennen sollten, um das Team angemessen zu führen, zeigt Ihnen die Checkliste [5.2.17 Phasen der Teamarbeit.](#)

Als Teamleiter bringen Sie Ihren Sportverein entscheidend voran!

Wenn Sie als Teamleiter systematisch vorgehen, der Mannschaft mit breiten Schultern vorangehen und mit Ihren Mitspielern verständnisvoll umgehen, wird Ihre Mannschaft Großes leisten. Davon hängt viel für Ihren Sportverein ab, denn die wichtigen Herausforderungen lassen sich meist nur noch mit vereinten Kräften stemmen. Und wenn es gelingt, stimmt nicht nur das Ergebnis, auch die Stimmung steigt, denn: geteilte Freude ist doppelte Freude!