

# Vom Junioren-Trainer zum Head-Coach

(oder: wie besetze ich eine vakante Führungsposition erfolgreich)

Je nach Sportart sind Meldungen über Trainerentlassungen selten oder gar an der Tagesordnung. Leichtathleten, Tennisspieler etc. werden oft während Jahren vom selben Trainer erfolgreich betreut und gecoached. Ganz anders in Sportarten wie Eishockey, Fussball etc. Hier sitzt ein Trainer oder Coach eher selten über mehrere Saisons sicher im Sattel. Ähnliches spielt sich in der Wirtschaft ab: Meldungen über Entlassungen oder Fehlbesetzungen im Führungsbereich sind an der Tagesordnung. Stellen wir also die Frage: Gibt es in den Bereichen Sport und Beruf Analogien?

Im Berufsleben wird der Sport oft zitiert und als Vorbild und Metapher für Erfolge beigezogen. Das Alinghi-Team löste bspw. nicht nur im Binnenland Schweiz riesige Begeisterungstürme aus. Zum absoluten Topmaterial gesellten sich unter Bertarelli's Lead ein bedingungsloser Aufbau des Teams, gefolgt von harten Trainings- und Wettkampfeinheiten. Der Erfolg war das Ziel. Solche Erfolgsgeschichten – es existieren ähnliche in anderen Sportarten – werden heute in der Wirtschaft oft diskutiert und als Vorbild zitiert.

## Wurzeln im Sport

Termini wie Coaching, Mentoring, Teamentwicklung etc. wurzeln im Bereich des Sports. Wer denkt nicht, wenn er den Begriff Coaching hört, an wild gestikulierende, emotionsgeladene, hin- und herhetzende Männer (oder Frauen) am Spielfeldrand?

## Wie gelange ich zum guten, erfolgreichen Coach?

Anhand von 3 unterschiedlichen Ausgangsprofilen soll die Frage geklärt werden, welche Person das Potenzial zum erfolgreichen Head-Coach hat?

**Der Juniorentrainer:** bringt Fachkenntnisse mit, zeigt Übungen vor, vermittelt technische Korrekturen rechtzeitig und gibt erste taktische Hinweise. Er hat Vorbildcharakter und stellt für die Junioren eine Art Vaterfigur dar. Reicht dies aus, um auch als Head-Coach erfolgreich zu sein?

**Der Assistent:** steht im Schatten des Mannschaftsverantwortlichen und ist meist das Bindeglied zwischen Team und Coach. Weist hohe Fachkompetenz auf und ist für die sachgerechte Durchführung der Trainings und der einzelnen Übungen zuständig. Über ihn wird weder in der Presse noch im unmittelbaren Umfeld viel gesprochen. Sind aus diesem Holz künftige Head-Coaches geschnitten?

**Der Spitzenspieler:** hat während Jahren als exzellenter Goalgetter und unermüdlicher Kämpfer mit dem Team viele Erfolge gefeiert. Nach Abschluss der eigenen Sportkarriere kommt für ihn selber nur der Trainerjob in Frage. Er hat bisher jedoch noch keine Trainerausbildung absolviert. Wie sind seine Erfolgchancen als Trainer einzuschätzen?

Drei Jobs – drei sportbegeisterte Individuen! Alle engagieren sich überdurchschnittlich. Der Sport ist für sie das zentrale Thema, dem sich alle drei unterordnen. Wer hat nun die besten Karten, um auch als Head-Coach erfolgreich zu sein? Und was ist die notwendige Basis, um dies schlüssig beurteilen zu können?

## Die Stellenbeschreibung

Diese muss in schriftlicher Form verfasst werden: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind genau zu definieren. Sie umfasst: Über- und Unterstellung, Stellvertretung aktiv und passiv, Aufgabe und Ziele der Stelle, Verantwortlichkeit, Entscheidungsbefugnis, Unterschriftenkompetenz, Informationsrechte und -pflichten, Zusammenarbeit mit anderen Stellen, Datum und Unterschriften. Die Stellenbeschreibung dient als Grundlage für das Anforderungsprofil, die Erstellung des Arbeitszeugnisses, für die Jahreszielsetzungen und die Leistungsbeurteilung.

## Das Anforderungsprofil

Dieses enthält MUSS- und WUNSCH-Anforderungen, persönliche Daten, Aus- und Weiterbildung, Berufskennnisse und -erfahrungen, berufliche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Haltungen, Sprachkenntnisse, äussere Erscheinung und Besonderheiten (im Sport z.B. Umgang mit Medien); also klare Vorgaben. Äusserungen vor laufender Kamera anlässlich einer kürzlich erfolgten Trainerentlassung wie «der Nachfolger muss breite Schultern haben und uns schnell aus der sportlichen Talsohle herausführen» reichen wohl kaum aus, um eine effiziente und effektive Rekrutierung anzugehen.

## Und jetzt – wie weiter?

Nicht immer gibt das Vorstellungsgespräch genügend Informationen und Klarheit zum Potenzial oder der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz des Kandidaten. Um diese fundiert zu beurteilen, können folgende Instrumente angewendet werden:

**Das Assessment-Center (AC):** Gemeinsam mit dem Arbeitgeber werden die Ziele formuliert und die zu beurteilenden Dimensionen definiert. Auf dieser Grundlage entsteht der Ablauf und die Auswahl der einzusetzenden Instrumente und Verfahren. Der Kandidat wird genormten Situationen ausgesetzt und bezüglich der im Voraus definierten Dimensionen beobachtet. Die Ergebnisse werden dem Kandidaten zurückgespiegelt und beim Selektionsprozess mit dem Anforderungsprofil verglichen. Gängige Verfahren sind dabei: bilaterale Gespräche, Präsentationen, Persönlichkeits- und Leistungstests, Fallbearbeitungen, Plan- und Rollenspiele und Problemlösungsübungen. Ein Einzelassessment dauert in der Regel einen halben bis einen ganzen Tag.

**Die Potenzialanalyse:** Die Ziele und zu beurteilenden Dimensionen werden wie beim AC definiert und auch die Auswahl der einzusetzenden Instrumente und Verfahren ist ähnlich. Dagegen ist der Ablauf als Prozess zu verstehen, der sich über mehrere Gesprächstermine vollzieht. Bei diesem Vorgehen nimmt die Interview- und Gesprächstechnik eine zentrale Rolle ein. Ein Interview besteht nicht nur aus Fragen und Antworten, sondern viel mehr aus einer sehr differenzierten Serie von wechselnden Situationen. Je mehr solche Situationen im Interview geschaffen werden können, desto besser und zuverlässiger wird eine Beurteilung sein. Wichtig ist es, im Gespräch immer wieder zu überprüfen, ob das Verhalten und die Aussagen des Bewerbers übereinstimmen, also ob er kongruent und authentisch ist. Der Vorteil dieser Methode ist, dass das Ergebnis weder von der Tagesform des Bewerbers noch der des Assessors abhängt. Der Bewerber kann zudem beweisen, dass es ihm über das gesamte Prozedere gelingt, den «fil rouge» einzuhalten. Die Kosten dieses Verfahrens sind in der Regel viel geringer als beim AC.

## Wer hat nun die besten Karten?

Der Juniorentrainer? Der Assistent? Der Spitzenspieler? Ein voreiliger Entscheid zugunsten des einen oder anderen kann sich fatal auswirken. In komplexen Situationen drängt sich deshalb ein aufwändigeres Verfahren im Sinne des ACs oder der Potenzialanalyse auf, um das Potenzial und die Kompetenzen besser einschätzen zu können.

Im Berufsleben – da die Parallele zum Sport – ist der beste Fachspezialist des Teams auch nicht zwingend der zukünftig versierte Gruppenleiter.

## Fazit

Es gibt zwischen den Bereichen Sport und Beruf eine Menge von Analogien und Ähnlichkeiten. Ob die zukünftige Besetzung der vakanten Stelle als Head-Coach oder jene des Bereichsleiters einer Firma erfolgreich sein wird, darf nicht dem Zufall überlassen werden. Nicht nur die Breite der Schultern ist zu überprüfen! Ein kompetent durchgeführtes AC oder eine versierte Potenzialanalyse schaffen in mannigfacher Hinsicht Klarheit.



Bernhard Kohler lic. rer. pol.  
Kohler & Partner  
Jungfraustrasse 1  
3000 Bern 6  
031 351 04 04  
bernhard.kohler@k-p.ch

Im Zuge des immer schneller werdenden Wandels in der Berufswelt verändert sich zwangsläufig die Arbeit in der Personalberatung und -entwicklung. **Kohler & Partner**, Unternehmens- und Personalberater, erleben dies hautnah in ihrer täglichen Arbeit. In dieser Artikelserie nehmen sie zu verschiedenen Themen des Human Resource Managements Stellung.