

# Das Löwen-Coaching

Wie du deinen Sportverein  
mit innovativen und kreativen  
Ansätzen zukunftsfit machst.

Fabian Flügel



NEUER SPORTVERLAG

# Das Löwen-Coaching

---

„Träume können wahr werden,  
wenn wir den Mut haben,  
ihnen zu folgen.“

**Walt E. Disney**

Am kommenden Samstag tritt der Rudel-Rat erneut zusammen. Das Treffen findet nicht wie gewohnt in der Höhle statt, sondern erneut auf der Felsklippe mit dem weiten Blick über das Revier. Mit dabei ist auch Ben. Er wurde tags zuvor von Carl aufgrund seines überzeugenden Auftritts eingeladen, bei dem Coaching dabei zu sein. Ebenso dabei ist selbstverständlich der Falke.

Carl eröffnet die Sitzung, bedankt sich beim Falken für seine Bereitschaft, den Rat zu coachen, und übergibt ihm anschließend das Wort. Der Falke schwingt sich elegant auf einen kleineren Felsbrocken, um mit den Löwen auf Augenhöhe zu sein. Er bedankt sich für das Vertrauen. Als Einstieg bittet er alle Löwen zu berichten, was aus ihrer Sicht im Rudel nicht optimal läuft.

Carl als Anführer beginnt. Er erklärt, dass er das Hauptproblem darin sieht, keinen Nachfolger für ihn im Rudel-Rat zu finden. In spätestens zwei Jahren wird er aus Altersgründen nicht mehr als Anführer zur Verfügung stehen. Bis dahin muss ein Nachfolger her, der die Verantwortung übernimmt. Doch egal, was er versuche, er sieht momentan keinen geeigneten Kandidaten. Generell hält er es für schwierig, neue Löwen für die Mitarbeit im Rudel-Rat zu motivieren. Seit vielen Jahren besteht der Rat nur aus den vier Löwen.

Der Falke nickt zustimmend und notiert das von Carl geschilderte Problem auf einer Steintafel. Als Nächstes ergreift Emelie das Wort. „Für mich ist eine der größten Herausforderungen, dass die jungen Löwen nach der Pubertät das Rudel verlassen, weil sie offenbar das Interesse verlieren. Sie wandern zu anderen Rudeln ab, um Neues auszuprobieren.



Ich befürchte, unser Rudel und unser Revier sind nicht attraktiv genug für sie. Sie finden einfach nicht mehr den Spaß an der Jagd und wünschen sich Veränderung. Ich glaube, wir haben für sie nicht das richtige Angebot, damit die talentierten Löwen sich weiter bei der Jagd verbessern können, um später einmal zum erfolgreichen Jagdprofi zu werden. Außerdem benötigen wir dringend mehr Nachwuchs.“ Auch die Aussagen von Emelie werden vom Falken auf der Tafel notiert. Anschließend fragt der Falke Leon, was er als größtes Problem des Rudels sieht.

Leon zögert einen Augenblick. Dann erzählt er, dass er seit einigen Jahren große Probleme habe, qualifizierte Jagd-Trainer für die jungen Löwen zu gewinnen. Zeitweise war die Not so groß, dass Leon selbst eingesprungen sei und das Jagdtraining übernommen habe. Ben kennt Leon nicht näher. Aber was er so von anderen Löwen hört und beobachtet, wäre ohne das unermüdliche Engagement von Leon das Rudel bereits noch kleiner. Leon veranstaltet regelmäßige Jagd-Turniere zwischen den jungen Löwen, wo sie sich vergleichen und wetteifern können. Er meldet die Jung-Löwen auch zu Team-Jagden mit anderen Rudeln und organisiert die Touren dorthin. Zudem koordiniert Leon die ganzen Jagd-Teams bei den Jagd-Trainern, legt die Jagdareale fest und zeichnet erfolgreiche Jung-Löwen nach der Jagd aus.

Dann ist Paule an der Reihe. Er gibt zwar zu, dass das Nahrungsangebot in ihrem Jagdrevier in den letzten Jahren zurückgegangen sei, aber laut seiner Meinung sei doch sonst alles in Ordnung. Man solle einfach so weitermachen wie bisher.



Der Falke hört aufmerksam zu und notiert eifrig in Stichworten die Aussagen der einzelnen Löwen.

Zuletzt bittet der Falke auch Ben um seine Einschätzung. Ben überlegt kurz, dann antwortet er: „Es wurde bereits sehr viel Wichtiges gesagt, aber eine Sache fällt mir noch auf. Es gibt keine klare Vision im Rudel. Somit fehlt auch eine klare Strategie, wo wir hinwollen. Und ohne Strategie gibt es auch keine Ziele im Rat und auch nicht im Rudel. Hieran sollten wir arbeiten!“

Der Falke bedankt sich für die offen vorgebrachten Schilderungen. Er atmet tief ein und sagt: „Jetzt wird es ernst! Ich möchte euch bitten, dass ihr euch in der heutigen Sitzung einmal auf Neues einlasst und andere Denkrichtungen zulässt. Wir wollen gemeinsam den Blick über den Tellerrand wagen und einmal das Alte hinter uns lassen“, kündigt er an. Alle nicken zustimmend. Nur Paule scheint sich mit dieser Bitte offensichtlich schwerzutun, stimmt am Ende aber zu, sich darauf einzulassen. Nachdem das geklärt ist, bittet der Falke die Löwen, sich entspannt niederzulassen und den Blick nach oben in den strahlend blauen Himmel zu richten. Anschließend solle jeder in seinem Tempo fünfmal tief ein- und ausatmen und alle Gedanken, die kommen, einfach weiterziehen lassen wie die Wolken am Himmel.

Dann stellt der Falke folgende Regeln für die anschließende Kreativ-Phase auf.

1. Alle genannten Ideen werden visualisiert, also notiert.
2. Keiner kritisiert oder hinterfragt die eingekommenen Ideen.
3. Anknüpfen an die Ideen und Gedanken des Vorredners ist möglich.
4. Alle Ideen sind erlaubt, spinnen ist erlaubt, ja sogar Pflicht.

Um die vier Regeln einzuüben, startet der Falke mit einem aktiven Warm-up. Man müsse zunächst den Geist aufwärmen, betont er. Dazu stellt er folgende Frage an die Gruppe: „Was kann man alles



## **1. Schritt: Ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugen – Chancen identifizieren und ein Bedrohungsszenario entwerfen**

In der Geschichte wird durch verschiedene Aspekte ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugt. Ben öffnet dem Löwen-Rat die Augen, indem er sehr emotional und bildhaft die positive Lebensweise aus seiner Kindheit mit dem trostlosen Leben heute vergleicht. Verstärkend schildert der Falke als externer und neutraler Beobachter aus einer anderen Perspektive seine Wahrnehmung. Ein besonders überzeugendes Mittel ist dabei der moralische Appell von Ben: „Möchtet ihr dafür verantwortlich sein, dass unser Rudel in einigen Jahren ausgestorben ist?“ Durch dieses Bedrohungsszenario wird der Rudel-Rat am Ende von einer notwendigen Veränderung überzeugt.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen eine deutlich höhere Motivation durch die Angst vor Bestrafung entwickeln als durch den Wunsch nach positiver Veränderung. Und zwar im Verhältnis 5 : 1. Im Klartext: Wir sind fünfmal so stark durch eine mögliche Gefahr motiviert wie durch eine mögliche Belohnung. Das bedeutet, die Angst vor Gefahr oder negativen Erfahrungen treibt uns wesentlich stärker an als eine Belohnung. Man spricht hier auch von der Vermeidungsmotivation.

Die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls ist hierbei essenziell, um die notwendige Kooperationsbereitschaft für einen Wandel zu schaffen. Bei zu geringer Dringlichkeit wird es schwierig, genügend Kraft und Glaubwürdigkeit zu erzeugen, um den Prozess zu initiieren und die Vision des Wandels zu kommunizieren. Für einen tiefgreifenden Veränderungsprozess gilt: Unterschätze niemals das Ausmaß der Kräfte, die Selbstgefälligkeit fördern und damit den Status quo aufrechterhalten.

Sichtbare Krisen können dabei enorm hilfreich sein, um die Aufmerksamkeit der Menschen zu gewinnen und die Dringlichkeitsstufe zu erhöhen. Bildhaft gesprochen: Ein plötzlich ausbrechendes Feuer in



einem Gebäude erregt nicht nur Aufmerksamkeit, sondern kann auch immensen Schaden anrichten.

**2. Schritt: Eine Führungskoalition aufbauen –  
ein Leitungsteam zusammenstellen mit ausreichender Kompetenz,  
zur Teamarbeit motivieren und zusammenschweißen sowie  
Teambuilding-Maßnahmen betreiben**

Der Rudel-Rat bildet in der Geschichte zusammen mit Ben die Führungskoalition. Es sind somit unterschiedliche Charaktere mit verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten im Team vertreten. Vom kreativen Visionär über den kritischen Optimierer bis hin zum tatkräftigen Umsetzer. Durch das Coaching mit dem Falken wird das Team motiviert, gemeinsam etwas Großes zu schaffen. Ein gemeinsames Jagderlebnis im Anschluss an das anstrengende Coaching schweißt den Rudel-Rat wie bei einem Teambuilding noch enger zusammen.

Es ist ein schlagkräftiges Team notwendig, welches komplett hinter der Vision steht. Niemand wird allein eine passende Vision entwickeln, diese an eine Vielzahl von Mitstreitern kommunizieren, alle großen Hindernisse und Hürden aus dem Weg räumen, kurzfristige Erfolge erzielen, diverse Veränderungsprojekte anführen und die neuen Ansätze in der Organisationskultur verankern. Dies ist nur mit einem engagierten Team möglich, welches in der richtigen Zusammensetzung aufgestellt ist, notwendiges Vertrauen aufweist und gemeinsame Ziele verfolgt. Nur so kann die Führungskoalition hocheffektiv arbeiten. Die Frage, die man sich im Verein stellen sollte, lautet: Ist das Vorstandsteam für den Change-Prozess richtig aufgestellt oder sollte ein kompetentes Team mit weiteren geeigneten Personen gebildet werden?

# Die zehn Erfolgsfaktoren des Vereins

„Über die Zukunft sollte man nachdenken - sonst wird man keine haben.“

**John Galsworthy**

Was charakterisiert eigentlich einen erfolgreichen Sportverein? Als Antwort auf diese nicht ganz einfache Frage werden im Folgenden zehn Einflussfaktoren und Ideen eines erfolgreichen Sportvereins vorgestellt, die sich auch in der Fabel widerspiegeln. Angelehnt an das Zehn-Säulen-Modell von Prof. Gabler (2009).

## 1. Die Vision –

### Philosophie und Leitbild für den Verein

Paule stellt in der Geschichte die gemeinsame Vision vor: „Unser Löwen-Rudel sieht sich als eine große Familie, die weiter wachsen wird und offen für neue Löwen jeden Alters ist. Gemeinsam werden wir unser Revier weiterentwickeln und attraktiv für die gesamte Familie gestalten. Klein und Groß jagen bei uns gemeinsam und alle können ihre Ideen einbringen und umsetzen. So werden wir zu einstiger Größe und Stärke zurückkehren und der unangefochtene König der Tiere sein.“

In der Geschichte ist die Erarbeitung einer fesselnden Vision einer der ersten und wichtigsten Steps des neu gewählten Rudel-Rats. Mit dieser Maßnahme wird erreicht, dass gemeinsam eine Philosophie entwickelt wird, die eine allgegenwärtige Richtschnur bildet und mit der sich alle identifizieren können. Wichtig ist eine gemeinsame Entwicklung der Vision mit allen Beteiligten. Hierbei darf man wie in der Geschichte träumen wie ein Kind, ganz ohne Grenzen. Alle Wünsche und Ideen sollten zunächst festgehalten werden. Ihr solltet besonders folgende Fragen klären: Welche Werte sind uns im Verein wichtig?



Was ist unser Warum? Was soll uns die gute Fee als Wunsch erfüllen? Aus den Antworten kann ein Referenzrahmen geschaffen werden. Es entsteht ein Leitbild des Vereins für die nächsten Jahre, woraus sich Strategien, Ziele und Maßnahmen ableiten lassen.

Übrigens: Vereine, die eine Vision und ein strategisches Konzept vorweisen, haben in vielen Bereichen der Vereinsarbeit weniger Probleme.

Eine gute Vision erzeugt Inspiration und daraus entsteht Motivation.

Wenn du inspiriert, motiviert und voller Vorfreude bist, schüttet dein Körper das Hormon Dopamin aus, ein wichtiger, überwiegend erregend wirkender Neurotransmitter des zentralen Nervensystems. Dopamin bewirkt eine Antriebssteigerung und einen Motivationsschub. So kommst du ins Handeln.

Am Ende muss die Vision an alle kommuniziert werden, also auch an alle Vereinsmitglieder. Die Vereinsphilosophie muss zwingend von den Mitgliedern mitgetragen werden. Die Vision sollte bei jedem Anlass wiederholt werden, denn Lernen bedeutet Wiederholen. Dann erwacht die Vision zum Leben.

Konkrete Maßnahmen im Verein könnten sein, die Identifikation und das Wir-Gefühl nach außen zu tragen, beispielsweise mittels Logo, Vereins- und Teamkleidung, Trainingsanzügen oder Trikots. Gelegentlich macht es auch Sinn, die „Mitgliederzufriedenheit“ zu ermitteln, z. B. durch einen Mitglieder-Fragebogen oder eine Online-Umfrage. Vielleicht erstellt man auch einfach ein Video mit der Vision und überzeugt damit die Mitglieder und potenziellen Neumitglieder. Entscheidend ist, wie so oft, die Kommunikation.

Bildhaft gesprochen: Durch eine starke Vision bleibt euer Segelschiff auf Kurs. Auch wenn ein Sturm aufzieht oder wenn starker Wellengang und eine unruhige See kräftig an eurem Schiff rütteln.

## **2. Der Trainer – gut ausgebildet und kommunikativ**

In der Geschichte wird ein junger, talentierter Löwe zum Trainer ausgebildet, denn Emelie und Ben haben schnell erkannt, dass ein qualifizierter Trainer die Basis des Erfolgs ist. Der Trainer ist für die Mitglieder erste Anlaufstelle und wichtiges Bindeglied zum Vereinsvorstand. Durch ein motivierendes Training weckt er den Spaß, die Motivation und auch die Leistungsbereitschaft bei den Sportlern. Trainer in erfolgreichen Vereinen sind in stärkerem Maße an der Organisation und Durchführung von Mitgliederbindungs- und Mitglieder gewinnungsmaßnahmen beteiligt.

Das Trainerprofil hat sich in der letzten Zeit stark verändert und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Die Trainerausbildungen der Sportverbände tragen dazu bei, zeitgemäßes und modernes Training zu vermitteln, um den Bedürfnissen der Sportler und der Vereine gerecht zu werden. Hier kann sich jeder ausbilden lassen und sich regelmäßig fortbilden. Auch für die Ehrenamtlichen aus der Vereinsführung werden mittlerweile zahlreiche Qualifikations- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.

Es existieren mittlerweile viele Trainerbörsen, wo man als Verein gezielt nach Trainern suchen kann. Eine Stellenausschreibung des Vereins kann hier sehr hilfreich sein.

Ergebnisse aus der Sportvereinsforschung zeigen, dass die Gesamtzufriedenheit mit dem Sportverein sehr stark durch die Zufriedenheit mit dem Trainer oder Übungsleiter bestimmt wird. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, auf die Ausbildung und Qualifikation sowie auf die tägliche Arbeit der Trainer ein genaueres Augenmerk zu legen.

Die Nachfrage nach angeleitetem Sport kann mit der „Experten-Laien-Differenz“ beschrieben werden. Damit ist gemeint, dass Sportangebote dann besonders stark nachgefragt werden, wenn der Wissensvorsprung



des Experten, also des Trainers, als besonders groß angesehen wird und die Laien, also die Sportnachfrager, der Ansicht sind, die entsprechende Sportaktivität nicht ohne professionelle Anleitung erlernen oder ausüben zu können. Der Sportverein kann somit durch einen systematischen Aufbau von Experten-Laien-Differenzen, sprich durch gut ausgebildete Trainer und Übungsleiter, die Nachfrage nach Sportangeboten begünstigen und sich entsprechend profilieren.

### **3. Schnupperangebote – gute Betreuung von Einsteigern**

Zum Marketing-Konzept gehört, Sportinteressierte mit attraktiven Schnupperangeboten an den Verein zu binden. Dies gelingt vor allem dann, wenn die Neumitglieder systematisch betreut werden, bis sie eigenständig Spielpartner oder Mannschaften und passende Trainingsgruppen finden. Dies kann beispielsweise durch Patenschaften funktionieren. Bewährt hat sich auch der Einsatz von einem „Neumitglieder-Referenten“, also jemand aus dem Verein, der sich speziell um die Betreuung der neuen Mitglieder kümmert.

Besonders in technisch anspruchsvollen Sportarten werden zehnstündige Schnupperkurse angeboten. In diesen Kursen wird den Teilnehmern die Sportart kompakt vermittelt, und es können erste Erfolgserlebnisse gesammelt werden. In der Regel macht ein Großteil der Schnupperer weiter und tritt dem Verein später bei. Um einen Versicherungsschutz für die Schnupperer zu gewährleisten, sollte der Verein über eine Nicht-Mitglieder-versicherung nachdenken. Der jährliche Beitrag richtet sich nach Vereinsgröße und ist ein überschaubarer Kostenfaktor.

Auch das Deutsche Sportabzeichen kann als Einstieg in den Sport und in den Verein dienen. Die Teilnehmer trainieren ihre körperliche Leistungsfähigkeit und haben ein konkretes Ziel vor Augen. Für den Verein ist die Umsetzung einfach und unkompliziert möglich. Mittlerweile gibt es auch diverse sportartspezifische Abzeichen für jedes Leistungsniveau und jedes Alter, beispielsweise auch für Kinder.

tragen. Dies ist mittlerweile mit wenig technischem Equipment möglich. Oder man bewirbt sich als Verein für ein kostenloses Übertragungspaket, wo man eine professionelle Streaming-Ausrüstung zur Verfügung gestellt bekommt.

Mehr unter: [www.sportdeutschland.tv](http://www.sportdeutschland.tv)

Fazit: Die Menschen wollen heutzutage Möglichkeiten, sich überall und jederzeit sportlich betätigen und auspowern zu können. Der Sport muss zu den Menschen kommen und zeit- und ortsunabhängige Angebote schaffen.

## **Die Motivatoren und Barrieren fürs Sporttreiben – wie wir die Menschen erreichen .. . . . .**

Die Hauptbeweggründe fürs Sporttreiben sind die Motive „Gesundheit“ und „Fitness“ mit 54 % und 47 %. Es folgen die Motive „Entspannung“ (38 %), „Spaß“ (30 %), „Verbesserung der physischen Leistung“ (28 %), „Gewichtskontrolle“ (23 %), „äußerliches Aussehen verbessern“ (20 %), „Freunde treffen“ (19 %) und „der Alterung entgegenwirken“ (14 %). Das im Sportverein noch oftmals vorherrschende Thema „Wettkampfgedanke“ wird nur zu 5 % als Motiv angegeben. (Europäische Kommission: Eurobarometer 2018)

In einer anderen Studie geben sogar 90 % der Befragten als Hauptmotiv fürs Sporttreiben „Gesundheit“ an. 78 % nennen das Motiv „Spaß“, 61 % „Entspannung“, 46 % „aus Eitelkeit, Streben nach einer schönen Figur“, 45 % „um Zeit mit anderen Menschen zu verbringen“. Der „Wettkampfgedanke“ motiviert 33 % der Männer und nur 14 % der Frauen.

Der Hauptgrund, warum Menschen in der EU keinen regelmäßigen Sport treiben, ist mit Abstand „keine Zeit“ (40 % im EU-Durchschnitt, jedoch nur 30 % in Deutschland). Weitere Gründe sind „keine Motivation oder Interesse“ (20 %), „Krankheit oder Behinderung“ (14 %), „zu teuer“ (7 %), „keine Lust auf Wettkampf“ (6 %) und „Angst vor Verletzungen“ (5 %). (Europäische Kommission: Eurobarometer 2018) Weitere Ausreden, insbesondere der Sportmuffel, sind „schlechtes Wetter“, „Übergewicht“, „beruflich oder in der Familie zu stark eingespannt“, „fehlende Trainingspartner“ oder „schäme mich beim Sport“.

(Techniker Krankenkasse, 2016, S. 31)

Was sind nun Anreize für Anti-Sportler und Sportmuffel, um sportlich aktiv zu werden? Der größte Anreiz, sportlich zu werden, sind „gesundheitliche Beschwerden“ (57 %). Es folgen „finanzielle Förderung durch meine Krankenkasse bzw. Versicherung“ (33 %), „wenn mein Partner bzw. meine Partnerin mich nicht mehr attraktiv fände“ (28 %), „finanzielle Unterstützung von meinem Arbeitgeber“ (21 %) oder „wenn die Trainingsausrüstung günstiger wäre oder gestellt würde“ (19 %). (Techniker Krankenkasse, 2016, S. 33) Gerade im letzten Anreiz besteht auch für Sportvereine eine Möglichkeit, die Sportmuffel und Anti-Sportler zum Sport zu bringen.

**Fazit:** Der Sport wird bunter und diversifizierter. Sowohl für die Motivatoren fürs Sporttreiben als auch gegen die Barrieren müssen Sportvereine zeitgemäße Lösungen und Maßnahmen finden.

