

MICHAEL KÖLLNER

INKL.
KONZEPTION
FÜR KLEINFELD-
FUßBALL

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUßBALL

**HANDBUCH FÜR TRAINER UND
VEREINSVERANTWORTLICHE**

REDAKTION: STEPHANIE PENNEKAMP

**MEYER
& MEYER
VERLAG**

Führen, Coachen & Managen im Fussball

Allgemeiner Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir uns entschlossen, durchgängig die männliche (neutrale) Anredeform zu nutzen, die selbstverständlich die weibliche mit einschließt.

Das vorliegende Buch wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder der Autor noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch vorgestellten Informationen resultieren, Haftung übernehmen.

Sollte diese Publikation Links auf Websites Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

MICHAEL KÖLLNER

INKL.
KONZEPTION
FÜR KLEINFELD-
FUßBALL

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUßBALL

HANDBUCH FÜR TRAINER UND
VEREINSVERANTWORTLICHE

REDAKTION: STEPHANIE PENNEKAMP

MEYER & MEYER VERLAG

Führen, Coachen & Managen im Fußball

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen

Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Details sind im Internet über

<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie das Recht der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, gespeichert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2020 by Meyer & Meyer Verlag, Aachen

Auckland, Beirut, Dubai, Högendorf, Hongkong, Indianapolis, Kairo, Kapstadt,

Manila, Maidenhead, Neu-Delhi, Singapur, Sydney, Teheran, Wien

 Member of the World Sport Publishers' Association (WSPA)

9783840313691

E-Mail: verlag@m-m-sports.com

www.dersportverlag.de

INHALT

1	Was steht über allem? Der Verein!	10
2	Organisation und Personal	18
3	Der Trainer	22
3.1	Über die Trainer-Athlet-Beziehung im zeitlichen Verlauf	29
3.2	Das Trainerteam	33
3.2.1	Der Cheftrainer	34
3.2.2	Der Co-Trainer	38
3.2.3	Der Teambetreuer	40
3.3	Eigenschaften einer guten Führungskraft	42
3.4	Führungsverhalten	46
3.4.1	Zwischen Vertrauen, Empathie und Autorität	48
3.4.2	Zwischen rationalem Handeln und Emotion	49
3.4.3	Zwischen Führen und Delegieren	50
3.4.4	Der Umgang mit unterschiedlichen Spielertypen	51
3.4.5	Rund um Konflikte	52
3.4.6	Situativer Führungsstil	52
3.5	Trainerfehler	55
3.5.1	Klassische Fehler beim Training	55
3.5.2	Klassische Fehler während des Spiels	57
3.5.3	Klassische Fehler bei der Mannschaftsführung	59

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUSSBALL

4	Das Training	60
4.1	Grundsätze für die Trainingsarbeit	66
4.2	Merkmale „guter“ Trainingseinheiten	67
4.3	Konzepte für die Trainingsarbeit	69
4.3.1	Taktische Periodisierung	69
4.3.2	Differenzielles Lernen	74
4.3.3	Die Ballschule Heidelberg.....	75
4.3.4	Die besondere Bedeutung von Kognition – gezieltes Schulen von Spielintelligenz und Kreativität.....	80
4.4	Idee eines Mentoringprogramms.....	88
4.5	Hinweise zu den einzelnen Trainingsformen.....	90
4.5.1	Techniktraining	90
4.5.2	Taktiktraining.....	97
4.5.3	Positionierungsspiele	104
4.5.4	Zweikampftraining.....	107
4.5.5	Athletiktraining.....	109
4.5.6	Torwarttraining	115
4.6	Individuelle Förderung: Schwerpunkttraining.....	120
4.6.1	Konzept.....	121
4.6.2	Bestandteile des Schwerpunkttrainings	124
4.7	Besondere Trainingsprogramme	132
4.7.1	Spielertypentraining.....	132
4.7.2	Stürmertraining.....	134
4.7.3	Kopfballtraining.....	135
4.8	Coaching	136
4.8.1	Coaching im Trainingsbetrieb.....	136
4.8.2	Coaching im Spielbetrieb/Coachingwörter.....	139

5	Spieler-/Positionsprofile in den jeweiligen Spielräumen	146
5.1	Torhüter	152
5.1.1	Defensive Hauptaufgaben.....	152
5.1.2	Offensive Hauptaufgaben	153
5.2	Außenverteidiger (Streifen)	154
5.3	Innenverteidiger (Spieleröffnungsraum)	156
5.4	Mittelfeld Außenbahn/Außenstürmer (Streifen)	158
5.5	Zentral defensiver Mittelfeldspieler (Spieleröffnungsraum/ Zentrum)	160
5.6	Zentral offensiver Mittelfeldspieler (Zentrum/Halbraum)	162
5.7	Hängende Spitze (Zentrum/Strafraum)	164
5.8	Stoßstürmer (Zentrum/Strafraum)	166
6	Das Spiel	168
6.1	Spielauffassung	173
6.2	Spielvision	174
6.2.1	Offensivphase – wir haben den Ball	178
6.2.2	Defensivphase – wir haben den Ball nicht.....	180
6.2.3	Umschaltspiel nach Ballgewinn – wir erobern den Ball.....	182
6.2.4	Umschaltspiel nach Ballverlust – wir verlieren den Ball	184
6.3	Variabilität der Spielsysteme und Spielkonzepte	196
6.4	Vertiefung der Spielphilosophie	197
7	Konzeption für den Kleinfeldbereich	198
7.1	Grundsätze für reduziertes Spielfeld/Mannschaftsgrößen (7-gegen-7 oder 9-gegen-9)	201
7.2	Fußball spielen in „kleinen Spielen“	203
7.3	(Spiel-)Prinzipien für den Aufbaubereich	206
7.3.1	Grundsätzliches.....	206

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUSSBALL

7.3.2	Leitlinien für das Spiel.....	207
7.3.3	Leitlinien für das Training	208
7.3.4	Grundordnungen	210
7.3.5	Raumspezifische Anforderungen	212
7.3.6	Positionsspezifische Anforderungen	213
8	Erfolg.....	216
8.1	Wege zum Erfolg.....	219
8.2	Der Umgang mit Sieg und Niederlage.....	226
8.3	Die Ausbildung erfolgreicher Siegspieler.....	228
8.4	Ausbildungsphilosophie und -methodik.....	229
9	Kommunikation	232
9.1	Kommunikation im sportlichen Alltag.....	236
9.2	Wissen vermitteln	238
9.3	Kommunikation mit den Spielern	239
10	Dokumentation	242
10.1	Trainingsplanung	245
10.2	Trainingssteuerung.....	246
10.3	Kabinenaushang	247
10.4	Berichtswesen	250
10.4.1	Training.....	250
10.4.2	Spiel/Turniere	251
11	Scouting.....	252
11.1	Scouting	257
11.2	Scouting im Jugendbereich.....	258
11.3	Biologisches Alter und Relative-Age-Effekt.....	259

12	Videoanalyse	260
	12.1 Das Berufsbild des Spielanalysten und seine Aufgaben	264
	12.2 Allgemeines/Ziele	265
	12.3 Gegneranalyse (Spielvorbereitung).....	266
	12.4 Mannschaftsanalyse (Spielnachbereitung)	270
	12.5 Einzelanalyse	271
	12.6 Equipment/konkretes Vorgehen	272
13	Medizin.....	274
	13.1 Anregungen für die Organisation der medizinischen Betreuung....	278
	13.2 Vorgehen bei Infektionskrankheiten	279
	13.3 Arzneimittel/Doping	280
	13.4 Fortlaufende Kontrolle zur Unfall- und Verletzungsvorbeugung.....	280
	13.5 Prävention – physiotherapeutische Kontrolluntersuchungen.....	281
	13.6 Dokumentation	281
14	Nachwort.....	282
	Anhang	290
	1 Literatur.....	290
	2 Bildnachweis	291



1

**WAS STEHT ÜBER ALLEM?
DER VEREIN!**



Praxisexkurs mit Michael Köllner



Michael Köllner, Sie haben als Trainer in vielen Alters- und Leistungsstufen bei vielen unterschiedlichen Vereinen gearbeitet. Wie stark wirkt sich das Umfeld des Vereins und dessen Historie auf die Arbeit als Trainer aus?

Umfeld und Historie eines Vereins können ein starkes Energiefeld und eine wichtige Kraftquelle für die Mannschaft und gleichermaßen für die Arbeit des Trainers sein. In der Regel prägen viele Erfolge die Historie eines Klubs. Diese Triumphe haben auch Einfluss auf die Gegenwart in Form einer charakteristischen vereinseigenen DNA, die ein Trainer auch berücksichtigen muss. Wenn er diese DNA versteht, kann er sie mit seinem eigenen Ansatz vereinen und sich so zunutze machen. Natürlich spielt auch das Umfeld eine große Rolle. Auf der einen Seite kann es sich ruhig, inspirierend und stabilisierend auf die Arbeit eines Trainers auswirken, aber es kann natürlich in unruhigen Zeiten auch das Gegenteil bewirken.

Wie macht sich das konkret bemerkbar?

Wie bereits erwähnt, kann das Umfeld positive Facetten haben. Als Trainer ist es wichtig, Umfeld und Historie eines Vereins in eine positive gegenwärtige Situation zu transformieren. Wenn Mannschaft und Fans eine Einheit bilden, kann man gemeinsam viel bewegen, da durch einen solchen Schulterschluss eine starke positive Energie entsteht. Ein unruhiges Umfeld hingegen kann natürlich auch er- und beschwerend für eine Mannschaft und die gemeinsame Arbeit sein, da es eine Störquelle bedeutet. Außerdem kann es eine Art Hypothek für Mannschaft und Trainer sein, wenn die Historie des Vereins viele negative Ereignisse mit sich bringt. Dadurch erwartet das Umfeld automatisch, dass wieder etwas Negatives eintritt. Das kann sich dann durchaus hemmend auswirken und Energie und Kraft kosten, die dann für eine erfolgreiche Arbeit fehlt.

Welchen Unterschied spürt man im Nachwuchs- und im Lizenzspielerbereich?

Der Lizenzspielerbereich ist hochemotional, wird von der Medien- und Fanlandschaft stark beeinflusst. Das gibt es im Nachwuchsbereich in dieser Form natürlich nicht. Dieser kann aber ebenfalls von der Historie eines Vereins und von seinem emotionalen Umfeld profitieren, weil dadurch eine Bedeutung sichtbar wird. Für die jungen Spieler ist es ein Ansporn, sich in diesem Umfeld zu bewegen und ihren Idolen nachzueifern. Auch der Lizenzspielerbereich kann natürlich davon profitieren, aber die Auswirkungen dort sind in der Regel eher kurzfristig, da es meist ausschließlich um den schnellen Erfolg geht.

Kann man das Umfeld als Trainer bzw. als Mannschaft beeinflussen?

Ja, das sollte man sogar. Es ist wichtig, das Umfeld nicht zu ignorieren, sondern es zu seinem Umfeld zu machen – als Trainer und als Mannschaft. Zum Beispiel, wenn man eine Euphorie entfachen möchte, dann geschieht das natürlich zunächst mannschaftsintern, zieht dann aber weitere Kreise. Im Idealfall kann man mit seiner Begeisterung eine ganze Region anstecken. Wenn man das Umfeld des Vereins sympathisch machen möchte, eine höhere Identifikation, Identität und Fannähe schaffen will, dann müssen Trainer und Mannschaft in Vorleistung treten. Dann kann man sicherlich Vorbild sein, vorangehen, das Umfeld beeinflussen und am Ende davon profitieren.

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUSSBALL

Leidenschaft – Willenskraft – Identifikation – Zusammenhalt – Fairness



Geprägt wird ein Fußballverein durch seine Historie, seine Erfolge und Titel, durch starke Persönlichkeiten oder gar Identifikationsfiguren, durch die Region, in der er beheimatet ist, und durch die Menschen, die in ihm aktiv sind. All diese Einflüsse münden in der Identität des Vereins und spiegeln sich damit letztlich auch in seiner Spielweise wider.

Bereits in den Jugendmannschaften stiften solche Faktoren ein hohes Maß an Identifikation. Erst recht, wenn einige Jugendspieler im eigenen Verein der Sprung in den Herrenbereich gelingt. Bereits bei den Jüngsten wird diese charakteristische Art, Fußball zu spielen, praktiziert. Im Idealfall zieht sich diese Spielweise durch alle Teams und verleiht dem jeweiligen Klub damit einen hohen Wiedererkennungswert.

Mit den hier vorliegenden Leitlinien soll dem Prozess einer einheitlichen sportlichen Ausrichtung innerhalb eines Vereins Anstoß gegeben werden. Nach diesen können sämtliche Bereiche – vom Scouting bis zur Führungskultur – ausgerichtet werden. Auf und neben dem Platz geht es im Leistungs- ebenso wie im Breitensport darum, starke Persönlichkeiten zu formen sowie den Teamgedanken besonders zu fördern. Dadurch können im Leistungsfußball junge Spieler aus dem eigenen Nachwuchs an die erste Mannschaft herangeführt, im Hobbysport junge Menschen auf die Anforderungen des Lebens vorbereitet und alle gemeinsam auf ein werteorientiertes gesellschaftliches Miteinander eingestimmt werden.

Denn das Leben und aktive Gestalten der im Fußball relevanten Werte beschränkt sich keineswegs auf den sportlichen Bereich, sondern ist als allumfassende Orientierung für die Arbeit rund um einen Verein zu betrachten.

Eine Vereinskultur sollte abteilungsübergreifend gelebt werden. Das bedeutet, dass die Leitlinien, die man als Verein festlegt, zum Beispiel auch im PR- und Marketingbereich Anwendung finden und in allen Abteilungen gelebt werden. Sport und Organisation beschreiten somit einen gemeinsamen Weg. Denn wenn der Fußball offensiv ausgerichtet ist, sollte z.B. das Marketing nicht defensiv orientiert sein. Die Kultur eines Vereins bestimmt die DNA und die Werte, die bereichsübergreifend wirken.

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUSSBALL

Besondere Leitsätze für die Arbeit im Jugendfußball



Spricht man über die Arbeit im *Jugendfußball*, liegt dieser grundsätzlich immer eine Zielsetzung zugrunde: talentierte Nachwuchsakteure bestmöglich auszubilden und an die erste Mannschaft des eigenen Vereins heranzuführen. Im Nachwuchsleistungszentrum eines Profivereins steht demnach im besten Falle am Ende der Ausbildung der Sprung in ebenjenes Profigeschäft. Womöglich gelingt dieser sogar im eigenen Verein. Doch unabhängig von der Spielklasse der ersten Mannschaft muss ein Spieler Woche für Woche in unterschiedlichen Bereichen hart an sich arbeiten, um sich bestmöglich weiterzuentwickeln.

Da sich ein Großteil dieser Arbeit auf dem Trainingsplatz abspielt, sollte der Fokus der Ausbildung in einer Jugendmannschaft primär auf der täglichen Trainingsarbeit liegen. Dadurch erst werden die Grundlagen für eine erfolgreiche Ausbildung und Entwicklung der Spieler gelegt. Diese wiederum bilden die Basis für das Bestehen in den Wettkämpfen. Ein zentraler Leitsatz lautet deshalb:

„Man kann, was man trainiert.“

Nur wenn ein Fußballer permanent an seinen Stärken und Schwächen arbeitet, entwickelt er sich weiter. Bis zu einem gewissen Grad mag Talent ausreichen. Um den begehrten Sprung nach oben zu schaffen, bedarf es jedoch täglicher, hingebungsvoller Arbeit. Als Trainer muss man sich deshalb immer wieder die Bedeutung der Arbeit auf dem Trainingsplatz vergegenwärtigen: Durch sie setzt man eine Ausbildungsphilosophie in die Praxis um und legt damit die Basis möglicher zukünftiger Erfolge.

Den Ausbildungsgedanken im Hinterkopf, sollte man sich nicht zu extrem auf die Spielklassen der einzelnen Mannschaften fokussieren. Natürlich sind Wettkämpfe auf höchstem Niveau erstrebenswert und tragen ebenfalls ihren Teil zur Entwicklung der Spieler bei. Treibende Kraft der Ausbildung der Nachwuchsakteure ist und bleibt jedoch – wie bereits angesprochen – die Trainingsarbeit. Zwei weitere wichtige Leitsätze lauten also:

„Das Training bildet den Spieler aus – nicht die Spielklasse.“

Und:

„Der Wettkampf ist die Ergänzung zum Training.“

Die Ausbildung und Arbeit im Jugendbereich ist prospektiv ausgelegt. Alles, was die Spieler im Training und in den Wettkämpfen erlernen, soll ihnen dabei helfen, zukünftig auf höchstmöglichem Niveau zu bestehen. Bei der Entwicklung des eigenen Spiels gilt für einen Trainer die Prämisse, dass man jetzt bereits den Grundstein dafür legt, wie in fünf bis zehn Jahren gespielt wird.

„Wir trainieren jetzt für die Zukunft!“

Außerdem liegt gerade im Jugendfußball auf und neben dem Platz ein Schwerpunkt auf der Persönlichkeitsentwicklung. Der Mensch steht im Vordergrund, nicht nur der Spieler.





2

ORGANISATION UND PERSONAL



Praxisexkurs mit Michael Köllner

Was ist für eine funktionierende Organisationsstruktur in einem Verein wichtig?

Kommunikation ist ein besonders wichtiger Schlüssel zu einer funktionierenden Organisationsstruktur. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dass Aufgaben und Verantwortungsbereiche klar abgesteckt sind. Damit vermeidet man Missverständnisse, Kompetenzgerangel und auch, dass Aufgaben doppelt oder gar nicht erledigt werden. Jeder sollte wissen, was er zu tun hat, und kann sich daran messen lassen. Hinzu kommen Softskills. Dazu zählt gelebte *soziale Kompetenz*, die einhergeht mit *Wertschätzung, Respekt, Ehrlichkeit* und *Fairness*. All diese Dinge, die am Ende unter dem Oberbegriff *Führung* stehen, sind wichtige Parameter, die eine Struktur funktionieren lassen.

Zentral für eine funktionierende Organisationsstruktur sind Kommunikation und gelebte soziale Kompetenz. Wenn man diese beiden Dinge vorlebt, entsteht auf der Grundlage eines vertrauensvollen Miteinanders in der Regel eine hohe Kommunikationsbereitschaft im gesamten Verein und somit ein gutes, produktives Arbeitsumfeld.

Wie geht man damit um, falls sich die Stimmung einmal ändert und Mitarbeiter eine Idee nicht mittragen möchten?

Jeder Widerstand hat seine Ursache. Grundsätzlich muss man jeden Menschen ernst nehmen, versuchen, sich in ihn hineinzusetzen und zu erforschen, woher diese Haltung kommt. Dabei ist es wichtig, das nicht über Dritte zu tun, sondern das persönliche Gespräch zu suchen, am besten unter vier Augen. Hier ist es wichtig, einander auf Augenhöhe zu begegnen, eine freundliche Gesprächsatmosphäre zu schaffen, ehrliches Interesse an der Haltung des Gesprächspartners zu bekunden und ihm gut zuzuhören. Nur, wenn sich der andere ernst genommen fühlt und Vertrauen fasst, wird er sich öffnen.

Hat man die Ursache für den Widerstand herausgearbeitet, ist es eine erste Option, dem Mitarbeiter seine Vorbehalte im Gespräch argumentativ zu nehmen. Auch hier kommt einem ein gewisses Maß an Begeisterungsfähigkeit zugute. Vielleicht sind seine Argumente aber auch einleuchtend und man kann einen Kompromiss in Form eines gemeinsamen Weges schließen. Lässt sich das Problem nicht aus dem Weg räumen, muss man bewerten, wie schwerwiegend die Differenz ist und ob beide Seiten auf dieser Grundlage noch gemeinsam (an einem bestimmten Projekt oder generell) arbeiten können.

Wie findet man gutes Personal?

Es gibt zwei Quellen, aus denen man auf der Suche nach gutem Personal schöpfen kann. Ich beginne mit der einfacheren: *intern*. Man sieht die Mitarbeiter jeden Tag arbeiten und unter diesen Umständen ist es relativ einfach, Talent, Qualität und Potenzial zu erkennen, Förderungswege aufzuzeigen und den den jeweiligen Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Muss man eine Stelle *extern* besetzen, gilt es zunächst einmal, ausgehend von der Organisationsstruktur, ein Anforderungsprofil für den Mitarbeiter zu definieren. Anschließend verfügt man entweder über ein gutes Netzwerk, das einem Empfehlungen ausspricht, oder man sortiert Bewerbungen und lädt die besten Kandidaten ein. In beiden Fällen ist ein persönliches Gespräch mit den Bewerbern unabdingbar.

In einigen Bereichen empfiehlt es sich, den Topkandidaten eine Aufgabe zu stellen, die sie lösen und in einem zweiten Termin präsentieren müssen. Dadurch erhält man erste Aufschlüsse über ihre Herangehens- und Arbeitsweise.

Möchte man einen Kandidaten einstellen, sollte man in ihm auf jeden Fall etwas erkennen. Das ist mit Spielern auch so. Man sieht in ihnen etwas und muss am Ende mit ihnen arbeiten. Ähnlich ist es auf einer Organisations- oder Verwaltungsebene, wo man es sich zutrauen muss, mit dem Mitarbeiter täglich zusammenzuarbeiten und ihm das nötige Vertrauen zu schenken.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, ist bereits in kleinen *Organisationsformen* eine Struktur mit festen Zuständigkeiten hilfreich. Zwar streben im Idealfall alle nach dem gleichen Ziel, im Fußball z. B. auf die bestmögliche Entwicklung der eigenen Spieler, doch dazu trägt jeder Mitarbeiter eines Vereins mit seinen ganz persönlichen Stärken bei. Daher gilt es, klar zu differenzieren, wer welche konkreten Aufgaben übernimmt, wie die Kommunikationswege sind etc. Ein Organigramm, in dem all das abgebildet ist, vermeidet Missverständnisse und Irritationen unter den Mitarbeitern.

Hierin werden alle Bereiche erfasst, die für die Arbeit rund um die Mannschaften relevant sind. Neben der Leitung, den unterschiedlichen Trainern und verschiedenen Teams können darunter auch der medizinische Bereich und gegebenenfalls Partnerschaften des Klubs fallen. Alle Bereiche also, die einer gewissen Ordnung bedürfen. Das betrifft natürlich auch alle anderen Abteilungen eines Vereins, z. B. Marketing, Presse etc.

Ein entscheidender Faktor für die Arbeit im Verein ist Kommunikation. So ist es in der Regel immer sinnvoll, Plattformen zu schaffen, mittels derer Mitarbeiter informiert werden (Email-/WhatsApp-Verteiler, Intranet o.ä.). So bezieht man sein Personal mit ein, entwickelt es ggf. weiter und bindet es an den Verein.



3

DER TRAINER

„Ich war immer fasziniert von der Kraft des positiven Denkens: dass man sich Sachen vorstellt, von denen man träumt und versucht, diese Träume zu verwirklichen. Der Trainer muss alles vorleben: je intensiver, desto größer ist sein Einfluss.“

OTTMAR HITZFELD

3 Der Trainer

3.1 Über die Trainer-Athlet-Beziehung im zeitlichen Verlauf

3.2 Das Trainerteam

- 3.2.1 Der Cheftrainer
- 3.2.2 Der Co-Trainer
- 3.2.3 Der Teambetreuer

3.3 Eigenschaften einer guten Führungskraft

3.4 Führungsverhalten

- 3.4.1 Zwischen Vertrauen, Empathie und Autorität
- 3.4.2 Zwischen rationalem Handeln und Emotion
- 3.4.3 Zwischen Führen und Delegieren
- 3.4.4 Der Umgang mit unterschiedlichen Spielertypen
- 3.4.5 Rund um Konflikte
- 3.4.6 Situativer Führungsstil

3.5 Trainerfehler

- 3.5.1 Klassische Fehler beim Training
- 3.5.2 Klassische Fehler während des Spiels
- 3.5.3 Klassische Fehler bei der Mannschaftsführung

Praxisexkurs mit Michael Köllner



Sie sind mit 21 Jahren Trainer geworden und haben seitdem alle Altersstufen trainiert. Gibt es eine, an der Sie besonders viel Freude hatten?

Grundsätzlich bin ich *Trainer* aus Leidenschaft und aus dem Herzen heraus. Daher habe ich alle Altersstufen immer gerne trainiert – beginnend im Bereich U8, U9 und U10. Es ist der erste Schritt, den Kindern beizubringen, diese Freude am Fußball zu erleben, sie Dinge mit dem Ball ausprobieren zu lassen. Charakteristisch sind in dem Alter schnelle Erfolge. Jede Einheit bedeutet einen Schritt nach vorne. Es sind irre Momente, wenn man bei jedem Training sieht, wie die Kinder von Woche zu Woche dazulernen, wie glücklich sie das macht und wie sehr sie mit dem Fußball infiziert sind. Für mich ist es das Größte, wenn es einem als Trainer gelingt, dass die Kinder gefühlt rund um die Uhr Fußball spielen wollen.

Ab der U11 wird die Technik von Jahr zu Jahr immer besser und die elementaren taktischen Aspekte werden geschult. Es ist spannend, den inneren Kampf der einzelnen Spieler zu beobachten: den Kampf, Grenzen zu verschieben. Das gelingt dem einen gut, dem anderen unter Umständen gar nicht. Enorm wichtig ist hier, dass

die Freude am Fußball groß bleibt – darauf hat der Trainer einen ganz wesentlichen Einfluss.

Im Jugendbereich ist die Junioren-Bundesliga ein besonderes Extrem. Die Spieler wissen, dass sie talentiert sind, die Chance auf eine große Zukunft haben. Dementsprechend wollen sie an ihre Grenze kommen. Du siehst eine gewisse Leidenschaft, eine Gier, den Hunger, erfolgreich zu sein, an sich zu arbeiten. Wenn man die Spieler in dieser Phase begleiten und ihnen den nötigen Impuls geben darf, dann ist das auch ein fantastisches Gefühl. Man kann in diesem Altersbereich sehr gut erkennen, wer das finale Feuer für den Fußball, für eine mögliche Karriere hat.

Wenn man in den Herrenbereich wechselt und vom Amateurbereich auf der untersten Ebene ausgeht, geht es darum, Gemeinschaft zu erleben, gemeinsam Sport zu treiben, gemeinsam im Fußball um Siege zu ringen. Die Spieler wollen nach dem Spiel kaputt sein und sagen können: „Das haben wir heute gut gemacht.“ Klar im Vordergrund steht das Zusammengehörigkeitsgefühl. Dadurch die Kraft des Fußballs zu erleben, ist großartig.

Nimmt man dagegen eine Zweite Mannschaft eines Profivereins, findet man ähnliche Grundvoraussetzungen wie in der U-17-Bundesliga vor, nur kann man hier unter Profibedingungen arbeiten. Die Konzentration liegt ausschließlich auf Fußball, während in der U17 und U19 natürlich auch ein zusätzlicher Fokus auf der Schule liegt. Das fällt in einer Zweiten Mannschaft weg. Hier geht es darum, die Spieler intensiv auf ihre Karriere vorzubereiten, ihnen den Sprung in den Profifußball zu ermöglichen. Hier spielen eher Themen wie Existenzängste bzw. Existenzsicherung eine dominierende Rolle. Man arbeitet mit eigenverantwortlichen Spielern, die bereits einiges erlebt haben, die wissen, um was es geht. Es ist viel Interaktion möglich, weil man auf ein Fundament zurückgreifen kann und in Kombination mit allen infrastrukturellen und zeitlichen Möglichkeiten ist das natürlich traumhaft.

Ist es schwer, den Leistungsgedanken vor allem im Grundlagenbereich hintanzustellen?

Ich glaube, dass man das nicht zwingend tun muss. Denn grundsätzlich spielt jeder Fußball um des Erfolgs willens. Es ist der Grundantrieb eines jeden Spielers, gewinnen zu wollen. Deswegen darf man den Leistungsgedanken nicht völlig hintanstellen. Aber man muss es in einer guten Relation handhaben und ein gutes Gefühl für den Menschen mitbringen. Es darf gerade in der Ausbildung kein übermäßiger Druck entstehen, der am Ende zulasten der Spieler geht. Sie sollen sich jederzeit die Freude an ihrem Sport bewahren, denn diese Freude ist der größte Antrieb, sich zu verbessern, aber der Leistungsgedanke gehört in allen Teams mit dazu.

Welche besonderen Herausforderungen erfährt ein Cheftrainer im Profibereich im Rahmen seiner Tätigkeit?

Eine Herausforderung ist die Vielfalt an Aufgaben, die ein Cheftrainer inzwischen erledigen muss. Das Kerngebiet ist seine Mannschaft. In zweiter Linie geht es darum, eine riesige Staff zu koordinieren. Der Trainer- und Betreuerstab ist sehr groß geworden und wird vermutlich in Zukunft immer größer. Diese Führungsaufgabe gilt es, zu bewältigen. Zum Dritten geht es darum, dass die Fans, die ins Stadion gehen, ein gutes Fußballspiel sehen wollen. Vor allem ein inhaltlich gutes Spiel, bisweilen auch ein Spektakel.

Der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung, die ein Verein hat, muss man sich auch als Trainer stellen. Hier gilt es, mit gutem Beispiel voranzugehen und sich zum Beispiel im Bereich CSR zu engagieren. Eine meiner Prämissen ist es, jeden Tag etwas Gutes zu tun. Als Cheftrainer ist es eine Herausforderung, seinen Spielern und seinen Mitarbeitern jederzeit gerecht werden.

Zudem geht es darum, sich in der medialen Welt möglichst souverän zu bewegen. Das ist nicht immer einfach, weil man nahezu jeden Tag zu irgendeinem Thema befragt wird und die zum Teil komplexen Fragen im Kontext seiner Arbeit gut beantworten muss.

Eine weitere Aufgabe eines Cheftrainers ist es, sich im Bereich der Sponsoren einzubringen. Eine Partnerschaft zu einem Unternehmen ist geprägt von einem Geben und Nehmen und natürlich muss man als Verein, und damit auch als Cheftrainer, mit gutem Beispiel vorangehen und sich um seine Partner bemühen.

Welcher Trainer imponiert Ihnen besonders und warum?

Da gibt es viele Trainer. Mich beeindruckt vor allem diejenigen im Jugend- und Amateurbereich, die ohne große Aufmerksamkeit und ohne sich in der Tiefe ein Know-how aneignen zu können, den Spagat schaffen: Sie machen den Trainerjob als Hobby, müssen aber trotzdem für ihre Spieler da sein und ihre gesellschaftliche Aufgabe bestmöglich erfüllen. Diese Trainer imponieren mir ganz besonders. Für die Gesellschaft erledigen sie einen wertvollen Dienst.

Spricht man über die Trainer aus dem Profibereich, kommt man nicht um einen Johann Cruyff, einen Louis van Gaal oder einen César Luis Menotti herum. Wenn man noch weiter zurückgeht, zählt ein Sepp Herberger dazu. Und aktuell natürlich Jürgen Klopp oder Pep Guardiola. Jeder dieser Trainer hat zum einen eine große Strahlkraft (gehabt). Zum anderen hat jeder bestimmte Facetten des Fußballs geprägt. Das ist wichtig, davon kann man sich etwas abgucken. Sie hinterlassen

markante Spuren für den Fußball und vermitteln den Menschen ein gutes Lebensgefühl. So etwas ist für jeden Trainer erstrebenswert.

Wer hat Ihnen geholfen, Ihren Weg als Cheftrainer zu finden und Ihre Spielphilosophie zu entwickeln?

Diese Impulse kamen in erster Linie immer von den Mannschaften und den Spielern selbst. Sie haben mir das dadurch abgerungen, dass sie immer etwas wissen wollten. Ich musste diesen Wissensdurst stillen. Sie haben mich herausgefordert. Du musst dich dann in das Thema hineinbeißen und akribisch daran arbeiten.

Außerdem habe ich ein paar Mentoren gehabt. Früher war das Jürgen Sieber, ein Kumpel von mir, der ein paar Jahre älter ist als ich und mit dem ich meine ersten Jahre als Trainer verbracht habe. Wir haben unsere ersten Trainerlizenzen zusammen gemacht, haben uns gegenseitig unheimlich inspiriert und Dinge vorangetrieben.

Gerhard Nothhaft war der zweite, der eine Mentorenrolle eingenommen hat. Im Auswahlbereich war er bereits ein älterer, sehr erfahrener Trainer, der bei mir letztlich auch Stützpunkttrainer geworden ist.

Der dritte war Günter Brandl, mit dem ich die Fußballlehrerlizenz erworben habe, der inzwischen mein Co-Trainer bei 1860 München ist und mit dem ich ganz intensiv an meiner eigenen Spielphilosophie gearbeitet habe. Mit ihm zusammen habe ich mein erstes Buch geschrieben. Rainer Klante, Hans Greben und Jörg Daniel waren beim DFB und BFV die Personen, die mich geprägt und mir für vieles den Blick geöffnet haben.

Hinzu kommen alle Trainer, die jemals mit mir im gleichen Staff gearbeitet haben oder mit mir in Interaktion gestanden haben. Von den Anfängen bei Bayern Hof über die Stützpunkttrainer und die Auswahlmannschaften bis zu den Stationen bei Greuther Fürth und dem 1. FC Nürnberg. Viele haben mir geholfen, meinen Weg zu finden und an meiner Philosophie zu arbeiten. Der Weg ist aber noch nicht zu Ende – es gibt noch sehr viel zu lernen und zu entdecken.

Wichtig für mich waren auch Hospitationen im In- und Ausland, z.B. bei Pep Guardiola, Lucien Favre, Louis van Gaal oder im Jugendbereich bei Norbert Elgert. Es ist immer sinnvoll, seinen Horizont zu erweitern, Strukturen zu erkennen und dafür bei Trainern und Vereinen zu hospitieren.

Was macht den hauptsächlichsten Unterschied zwischen einem Nachwuchs- und einem Profitrainer aus?

Der Unterschied ist nicht besonders groß. Am Ende geht es immer darum, dass du Spieler an deiner Seite hast, die wollen, dass du ihnen dabei hilfst, sie zu entwickeln,

FÜHREN, COACHEN & MANAGEN IM FUSSBALL

zu verbessern, den nächsten Schritt zu gehen. Das ist eine große Herausforderung. Im Wesentlichen unterscheiden sich die beiden Bereiche dadurch, dass sich die Spieler im Jugendbereich noch mit schulischen Verpflichtungen beschäftigen und im Profibereich ausschließlich mit der eigenen Karriere. Das führt zu der Besonderheit, dass jeder Spieler zwangsläufig an sich selbst denkt und denken muss – doch trotzdem gilt es, die unterschiedlichen Charaktere in einem Team zu vereinen.

Während man im Jugendbereich eher mit Fragen von Spielern und Eltern konfrontiert ist, kommt im Profibereich die mediale Komponente hinzu. Du musst nicht mehr nur Spielern und Eltern Dinge vermitteln, sondern auch den Medien, den Fans und mitunter den Sponsoren. Das ist besonders intensiv, weil man nahezu jeden Tag Dinge äußern und begründen muss. Aber das Schöne ist, dass man mit einer Profimannschaft in der Regel zur Tageszeit trainieren und sich 24 Stunden mit ihr beschäftigen kann. Auch in anderen Bereichen kannst du dich auf die Profis verlassen. Jeder hat maximal Zeit zur Verfügung und dadurch kannst du den Fußball im Profibereich maximal ausleben.



Den perfekten *Trainer* gibt es nicht. Dennoch sollte es Ziel eines jeden Coachs sein, seine Spieler bestmöglich zu fordern und zu fördern. Seine Aufgabe ist, alles in seiner Macht Stehende zu tun, um sie besser zu machen. Für die Umsetzung gibt es kein Patentrezept. Jeder Trainer muss seinen eigenen Weg finden, mit dem er sich zum einen wohlfühlt und zum anderen Erfolg hat. Nachstehend sind einige theoretische Grundlagen zur Rolle des Trainers sowie diverse Anforderungsprofile aufgeführt. Diese stellen lediglich eine Orientierung dar und sollen eine Unterstützung für diesen Findungsprozess liefern.

3.1 Über die Trainer-Athlet-Beziehung im zeitlichen Verlauf

*„Man kann ohne Liebe Holz hacken, Ziegel formen, Eisen schmieden.
Aber man kann nicht ohne Liebe mit Menschen umgehen.“*

Leo Graf Tolstoi

Als (Nachwuchs-)Trainer leistet man nicht nur einen Beitrag zur sportlichen Ausbildung eines Spielers, sondern auch – und das in erheblichem Maße – zu dessen gesamtpersönlicher Entwicklung. Letztendlich begleitet man die Spieler auf ihrem Weg vom Kind hin zu einem individuell entscheidungs- und handlungsfähigen erwachsenen Athleten. Betrachtet man dabei die verschiedenen Alters- respektive Entwicklungsstufen, nimmt der Trainer auf jeder einzelnen Stufe bei der Zusammenarbeit mit den Spielern eine andere Rolle ein. Anders formuliert, ändert sich die Rolle des Trainers im Verlauf der Zeit, sofern er einen Spieler/ eine Mannschaft über einen längeren Zeitraum betreut.



Hohmann, Voigt und Singh (2015) unterscheiden dabei vier Phasen:



Abb. 1: Die vier Alters- bzw. Entwicklungsstufen in der Trainerarbeit mit Jugendmannschaften