



Marius Happe | Jung von Matt

## POWER TO YOU – Der Weg aus der Zange der Medien in die Herzen der Menschen

Die modernen Kommunikationsmöglichkeiten werfen bei Trainern oft mehr Fragen als Antworten auf. Wie man mit ihnen umgeht und dabei gezielt seine Außendarstellung stärkt, zeigt Marius Happe von Jung von Matt.

### **Der Trainermarkt ist ein Verdrängungsmarkt**

Traumberuf trifft harte Realität: Wer heute Trainer sein will, hat es mit einem deutlich übersättigtem Arbeitsmarkt zu tun. Denn Fakt ist: Für derzeit 890 Fußball-Lehrer gibt es nur 56 Chef-Positionen in den drei Profiligen im Bereich des Deutschen Fußball-Bundes. Die Chance einen Job in den nationalen Top-Ligen zu ergattern, ist also extrem gering. Doch das ist nicht alles! Seit 2006 mussten in der Bundesliga im Schnitt 9,5 Trainer pro Saison ihren Platz räumen. Trainer, die also einen der wenigen, begehrten Plätze bekommen konnten, haben enorme Schwierigkeiten diese auch langfristig zu halten. Das Resultat ist ein permanentes Pendeln zwischen Jobsicherungs- und Jobbeschaffungsmaßnahmen.

### *Existenzsicherheit will man vor allem über eines erreichen: Erfolgreichen Fußball*

Egal ob Job bekommen oder Job halten: Viele Maßnahmen des Trainers sind darauf ausgerichtet die eigene Fußballkompetenz noch weiter zu erhöhen. Das ist nötig um der starken sportlichen Entwicklung gerecht zu bleiben, schließlich hat sich die taktische sowie die technische Ausbildung der Spieler und Trainer in den letzten Jahren so schnell entwickelt, wie nie zuvor.

Doch auch mit der Beherrschung von komplexen und taktisch variablen Systemen, geprägt von Ballbesitz, kontrolliertem Gegenpressing und technisch sowie physisch hochanspruchsvollem Fußball, bleibt der sportliche Erfolg ein Drahtseilakt. Denn Erfolge und Misserfolge unterliegen auch immer einen schwer kontrollierbaren Anteil an Zufällen oder äußeren Einwirkungen. Wie anfällig das Geschäft sein kann, zeigt folgende Zahl; die durchschnittliche Dauer eines Arbeitsverhältnisses in der Bundesliga hält nur 1,2 Jahre.

### **Die Konsequenz: Fachliche Kompetenz auf dem Feld, reicht nicht mehr**

Viel zu selten wird in dieser Hinsicht die Entwicklung abseits des Spielfeldes beleuchtet. So hat sich nicht nur der Fußball weiterentwickelt, sondern auch die Rolle des Trainers und die Erwartungen an ihn. Vor einigen Jahren lag der Schwerpunkt der Trainerarbeit fast ausschließlich auf der sportlich-lehrenden Seite. Heutzutage muss ein Trainer ein weitaus vielfältigeres und komplexeres Aufgabenprofil erfüllen. Neben dem typischen Bereich des Fußball-Lehrers muss er vollkommen andere Teilbereiche wie Psychologie, Motivation, Kommunikation, Organisation, Führungsarbeit und vieles weiteres beherrschen und anleiten.

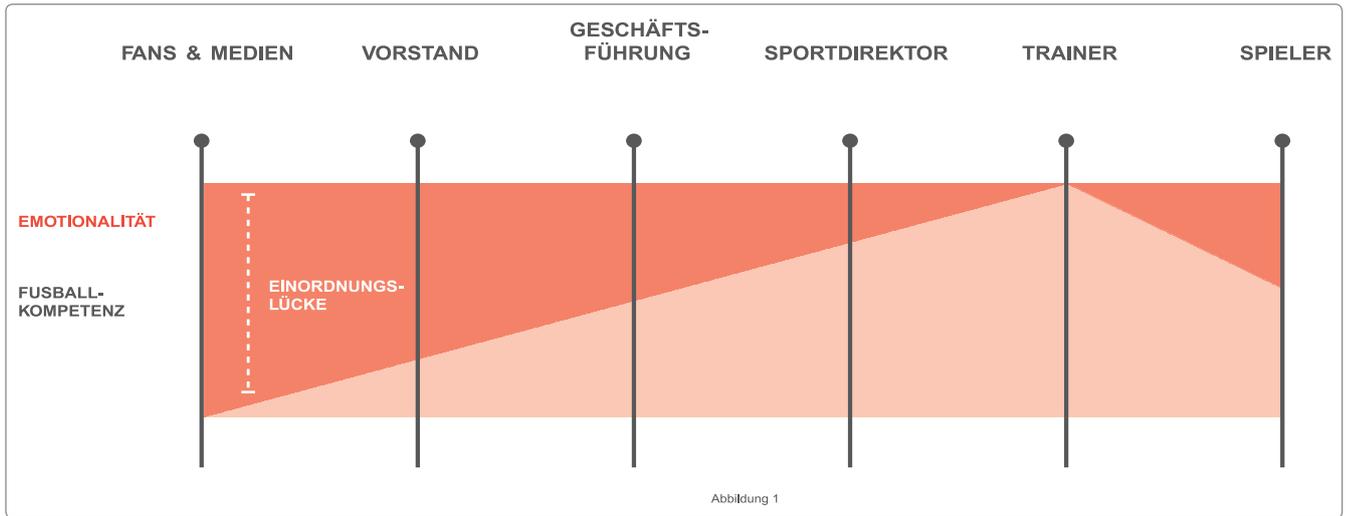


Abbildung 1

**Die Beurteilungskompetenz der Entscheider hinsichtlich der Trainer ist unzureichend**

Trotzdem wird die Bewertung dieser komplexen Aufgabe noch immer an lediglich zwei eindimensionalen Indikatoren festgemacht: Erreichte Punkte und aktueller Tabellenplatz. Die Tatsache, dass es in den letzten zehn Jahren nur drei Vereine gab, die am Saisonende die letzten drei Plätzen belegten und ihren Trainer nicht entließen, untermauert die sportliche Erfolgsabhängigkeit der Trainer und das Defizit an realistischen Erwartungshaltungen in den Vereinsführungen. Selbst ein international hoch angesehener Trainer wie Jürgen Klopp ist der Meinung, dass er ohne einen direkten Erfolg mit Mainz, wohl keine weitere Chance in dem Geschäft erhalten hätte: „Da gucken die Präsidenten zu kurz. Da ist der Fußball-sachverstand in den entscheidenden Gremien viel zu wenig ausgeprägt, als dass man einem jungen Trainer eine zweite Chance gibt. Da musste ich schon eine Menge Glück in Anspruch nehmen.“

**Der Einfluss der Öffentlichkeit ist im Fußballgeschäft enorm**

Die fehlende Kompetenz wird auch sichtbar beim betrachten der Rolle der Medien. Die „schönste Nebensache der Welt“ bietet den Fans heute so viel Unterhaltung wie nie zuvor. Aus der rein sportlich gehaltenen Berichterstattung, ist längst ein Boulevardkosmos geworden, der einen Weg vom seriösen Journalismus zu einer Skandalisierung der unbedeutendsten Themen eingeschlagen hat. Eine Entwicklung, die dem ohnehin schnelllebigen und nachtragenden Fußballgeschäft zusetzt. Denn obgleich die Gründe für Personalentscheidungen sicherlich divers und undurchsichtig sind, hat der öffentliche Druck von Fans und Medien immer wieder entscheidenden Einfluss auf die verschiedenen Gremien der Vereine.

**Druck von allen Seiten – aber vor allem aus denen mit wenig Fußballkompetenz**

Das Besondere dabei ist, dass der Druck seinen Ursprung bei den Interessengruppen hat, die am wenigsten Fußballkompetenz aufweisen. Denn während sich die Emotionalität bei vermeintlich allen Gruppen ähnlich verhält, steigert sich die Fußballkompetenz in den Funktionsgruppen in der Reihenfolge der Druckweitergabe, bis hin zum Trainer (vgl. oben: Abbildung 1). So kann man festhalten, dass, bei vielen Funktionsgruppen eine Einordnungslücke zwischen Wahrnehmung, Emotionalität und Fußballkompetenz entsteht.

Dieses aus verschiedenen Einflussphären weitergetragene Spannungsverhältnis aus Druck und unvollständigen Sachverstand führt dabei immer wieder zu überstürzten Personalentscheidungen. Oder anders formuliert: Der Druck ist volumemäßig oft da am stärksten, wo die Fußballkompetenz am geringsten ist.

**Trotzdem: Trainer haben eine Verantwortung zur Stärkung ihrer Position**

Die Tatsache, dass sich die Entscheider in Vereinen einer Professionalisierung unterziehen müssen, um eine Resistenz gegenüber des öffentlichen Drucks zu entwickeln, ist eindeutig. Dennoch haben Fußball-Lehrer auch eine eigene Verantwortung ihre Position zu stärken und sich den normalen Regeln des Marktes entgegenzustemmen. Zum Beispiel durch ein umfassendes Verständnis für die Prozesse des Marktes, ihre Wechselwirkung und die Rolle einer starken Persönlichkeitsmarke. Denn nur durch ein klares Bild in der Öffentlichkeit und eine dafür drastisch bessere Kommunikation kann ein Trainer es schaffen, die Einordnungslücken einzudämmen. Jung von Matt hat sich in den letzten Jahren umfassend mit der Rolle von Persönlichkeitsmarken beschäftigt. Wie geht man mit den zahlreichen Kommunikationsmöglichkeiten um und kann sie für sich nutzen? Inwiefern kann man sich dabei selbst treu bleiben, ohne sich den Medien unfreiwillig auszuliefern? Was sind also die Erfolgsgeheimnisse von Trainern, die auch in sportlichen Krisenzeiten eine gefestigte Wahrnehmung sichern können?

**Vier Schritte zur Stärkung der eigenen Position**

**Schritt 1: Kontinuierliche Selbstreflexion & Analyse**

Bei der Suche nach dem perfekten Verein haben Trainer einige Wunschvorstellungen: Von der sportlichen Perspektive,

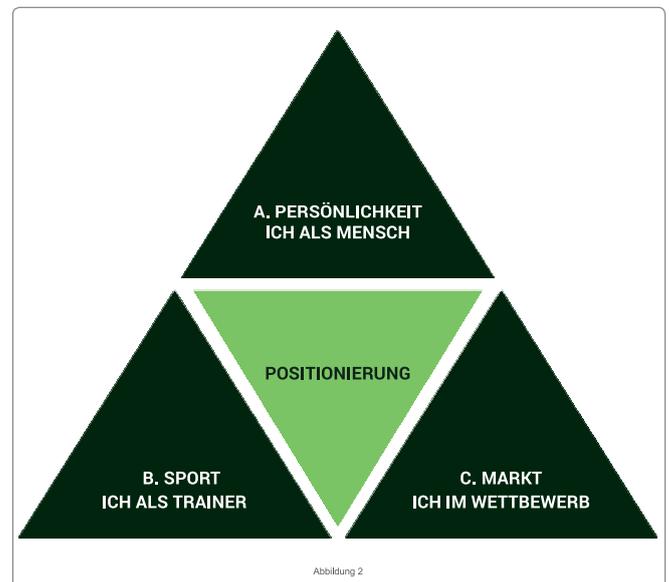


Abbildung 2

über die Reputation, die Führungsmentalität der Entscheider, die Leistungsvergütung, die Infrastruktur, bis hin zum Arbeitsumfeld. Doch die Existenz von Wunschvorstellungen ist nicht einseitig. So wünschen sich Sportdirektoren und Geschäftsführer sehr ähnliche Kriterien bei einem Trainer: sportliche Perspektive, Reputation, Struktur in der Arbeit, Leistungsvermögen, Fachkompetenz, Netzwerk und vieles mehr sollte bei einem Fußballlehrer möglichst optimal sein. Das Problem dabei ist, dass die Arbeitsqualität eines Trainers nicht immer mit seinem Bild in der Öffentlichkeit übereinstimmt. Das heißt für Trainer, die einen Job mit den besten Arbeitsbedingungen ergattern wollen, dass sie kritisch überprüfen müssen, ob ihre Persönlichkeit in der Öffentlichkeit adäquat dargestellt wird, um bei den Traumvereinen überhaupt in Frage zu kommen. Dafür ist eine ständige Analyse der Berichterstattung in den Fachmedien nötig.

### Schritt 2: Selbstverständnis als Persönlichkeitsmarke

Als Absolvent des Fußball-Lehrers ist man einer von sehr wenigen Menschen mit der höchsten Fußball-Expertise in Deutschland. Während man sich aber von 99,9% der Bevölkerung stark unterscheidet, ist man unter den Trainern nur einer von vielen. Innerhalb kürzester Zeit Unterschiede zwischen einzelnen Trainern festzustellen ist fast unmöglich. Die Lizenz ist in der Spitzenklasse der Fußball-Lehrer eben eine Grundvoraussetzung und kein Differenzierungsfaktor!

Aus diesem Grund ist ein Selbstverständnis als Persönlichkeitsmarke wichtig. Dabei gilt es zwei Dinge herauszuarbeiten:

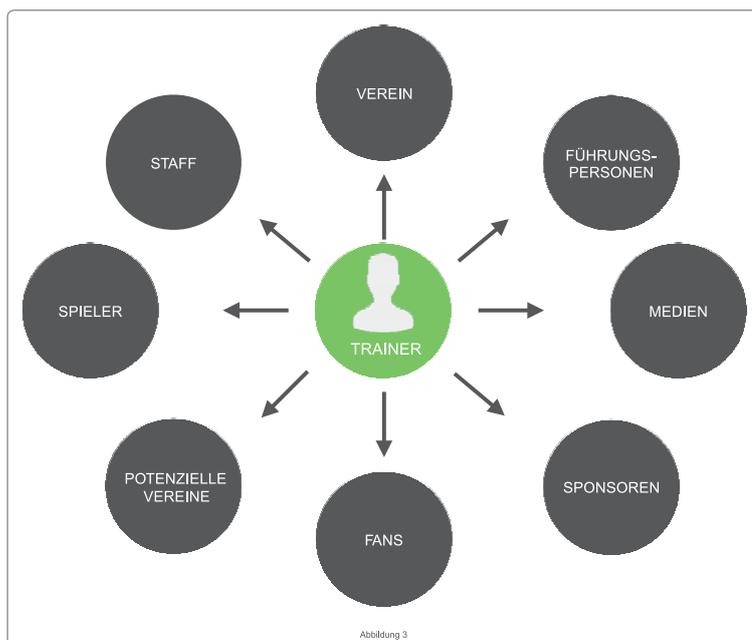
Was treibt mich eigentlich an und wie unterscheidet ich mich dadurch von anderen? Marken haben seit eh und je die Funktion Orientierung zu bieten – und auch Personenmarken leisten das gleiche. Mit wem habe ich es zu tun – und mit wem nicht? Im Marketingjargon spricht man dafür von der Entwicklung einer Positionierung. Eine gute Positionierung ist eine Art Orientierungshilfe und Einordnungs-Korridor. Wir gliedern in der Regel auf drei Ebenen (vgl. Abb. 2):

Der erste Bereich spiegelt die Persönlichkeit wieder und fragt: Wer bin ich, was ist mir wichtig und für welche Werte stehe ich? Im zweiten Bereich geht es um die Person als Funktionsträger - also als Fußballtrainer. Hierbei sollte man sich die Frage stellen, welchen Fußball man gut findet, welche Spielphilosophie man verfolgt, aber auch welchen Führungsstil man pflegt und was man in diesen Kategorien strikt ablehnt. Der dritte und letzte Bereich sollte sich mit dem Wettbewerb oder dem Markt befassen? Wo kann ich mit meinen Fähigkeiten Nischen besetzen, vorne weggehen oder Lücken schließen?

Die finale Positionierung ist der strategische Korridor für die eigene Kommunikation und Selbstdarstellung. Aus ihr ergeben sich auch Werte, Themen, Inhalte und Tonalitäten. So kann sie auch als Leitgedanke für persönliche Entscheidungen wie die Vereinsauswahl und Personalangelegenheiten gelten. Natürlich ist eine Marke kein Allerheilmittel in schwierigen Situationen, aber sie hilft bei der Einordnung des Trainers und kann helfen kritische Themen abzufedern und die Reduzierung der Arbeit auf die Ergebnisse zu verhindern.

### Schritt 3: Proaktivität im Umgang mit Zielgruppen!

Es gibt viele Interessensgruppen, für die der Trainer ein wichtiger Ansprechpartner ist (vgl. Abbildung 3). Den Ansprüchen aller Gruppen gerecht zu werden ist dabei in Zeiten des sportlichen Erfolgs deutlich einfacher zu handhaben, als in Zeiten von häufigen Niederlagen. Trainer geraten in negativen Zeiten schnell in die Defensive, da sie sich vor den meisten Interessensgruppen rechtfertigen müssen. Statt aus einer reaktiven Basis zu agieren, wäre dabei oft eine aktive, gezielte Kommunikation gegenüber den Interessensgruppen zu raten.



Denn Interessensgruppen dürfen keinesfalls nur bei Informationsanfragen bedient werden, sondern müssen als signifikante Zielgruppen für den Trainer pro-aktiv behandelt werden. Schließlich sind Rückhalt von den Fans, Vertrauen der Vereinsführung, eine gute Darstellung in der Medienwelt und maximaler Einsatz der Spieler, Dinge die man ausschließlich durch eine aktive Kommunikationsführung erreichen kann.

Ein ebenfalls relevanter Faktor ist dabei auch die non-verbale Kommunikation. Wir erinnern uns an den Leitspruch: Man kann nicht nicht kommunizieren. Denn eine Person sendet abseits von Äußerungen und Entscheidungen, durchgängig viele Signale und Botschaften, über die man sich oft nicht im Klaren ist. So registrieren Zielgruppen auch den Kleidungsstil, Bewegungen, das Privatleben und die Interessen & Hobbies einer Persönlichkeit. Jede Kleinigkeit ist dabei eine Botschaft an die Außenwelt, die gezielt gesteuert werden kann!

### Schritt 4: Nutzung der neuen Plattformen

Vor ein paar Jahren hatten Trainer 2 grundlegende Kommunikationsmöglichkeiten: Eine Presskonferenz vor, und eine nach dem Spiel. Die Aussagen wurden dann von den Medien mit einer zeitlichen Verzögerung aufgegriffen und interpretiert. Inzwischen kann jeder Kontakt mit der Öffentlichkeit aufgenommen und direkt in die verschiedenen Netzwerke geladen. Was damit geschieht und wie darüber geschrieben wird, kann man sich nicht aussuchen. Es ist der Preis dafür ein Teil der relevanten Öffentlichkeit zu sein. Die Frage die sich im Umgang mit den verfügbaren Plattformen stellt ist also viel eher, mit wem der Trainer aktiv kommunizieren möchte.

Bei klassischen Medien wie TV oder Zeitungen wird man nie die Möglichkeit haben, die Aussagen der Berichte zu steuern. Dies ist bei den eigenen Kanälen in den sozialen Medien anders. Der Trainer kann direkt und ohne Einfluss anderer mit seinen Zielgruppen wie den Fans kommunizieren. Heißt: Die inhaltliche Tiefe und die Tonalität kann selbst bestimmt und je nach Anlass verändert werden. Und dies nicht nur einseitig, sondern sogar in einem Dialog. Die Sorgen über einen vermeintlichen Shitstorm oder negativen Kommentaren sind dabei überhöht. Pfeiffkonzerte im Stadion oder Kommentare aus der Kurve sind nicht unbedeutender. Doch die Netzwerke bieten im Gegensatz dazu sogar die Möglichkeit für sachliche Gespräche und freiwillige Fürsprecher aus den Reihen der Fans. Die Chancen der Plattformen sind also weitaus größer als ihr Gefahrenpotential! Man braucht nur die richtige Dosierung.