



Michael Leopold (Sky) im Gespräch mit (von links): Markus Weinzierl, Christian Streich, Andreas Rettig,

Rachid Azzouzi und Volker Finke

Trainer und Manager – das Spannungsfeld in der sportlichen Verantwortlichkeit

Die Podiumsdiskussion als traditioneller Abschluss des Internationalen Trainer-Kongresses, gab auch in diesem Jahr wieder interessante Einblicke hinter die Kulissen des Bundesligaalltags.

Michael Leopold

Es ist interessant, wie das Podium aufgeteilt ist: links die Trainer und rechts die Manager. So demonstriert man Einheit. Herr Rettig, war Ihnen das Spannungsfeld nicht mehr spannend genug, warum gehen Sie zur DFL?

Andreas Rettig

Sie unterstellen, bei der DFL herrsche keine Spannung. Wir haben schon ein paar Themen, die wir gemeinsam klären wollen und die sehr spannend sein werden. Insgesamt ist die Aufgabe bei der DFL ein bisschen anders, weil sie breiter angelegt ist. Es war eine persönliche Entscheidung – ob es die richtige ist, weiß man immer erst später. Aber wenn an den Wochenenden der Adrenalinstoß fehlt, kann ich Ihnen sagen, ob es eine gute oder eine schlechte Entscheidung war.

Michael Leopold

Herr Finke, ich sah Sie am Montagabend Arm in Arm mit Andreas Rettig, wäre das am Ende seiner Amtszeit in Freiburg auch möglich gewesen?

Volker Finke

Andreas war sehr erfolgreich bei uns in Freiburg. Er ist wieder aufgestiegen und im dritten Jahr der Zusammen-

arbeit sind wir wieder in den UEFA-Cup gekommen. Wir hatten auch noch Präsident Achim Stocker als zentrale Figur. Wir drei waren sicherlich nicht selten unterschiedlicher Meinung, aber wir haben uns gegenseitig so respektiert, dass wir für den Erfolg leidenschaftlich diskutiert und gestritten haben. Es wäre Unsinn zu glauben, Trainer und Sportdirektor müssten immer derselben Meinung sein. Wichtig ist nur, wie es ausgetragen wird und dass nicht gleich alles an die Presse durchsickert. Christian beschrieb im Interview den Freiburger Vorteil, dass man in der Randlage nicht 24 Stunden am Tag medial durchleuchtet wird. So konnten wir bestimmte Themen, in denen eine Auseinandersetzung wichtig war, austreten, so dass wir anschließend Erfolg hatten. Das war sehr gut.

Andreas Rettig

Ich kann nur unterstreichen, was Volker sagt. Die vier größten Städte Deutschlands sind Berlin, München, Hamburg und Köln, alles Medienstandorte. Es kann Zufall sein, dass letzte Saison alle Bundesligacups aus diesen Städten ihre Ziele nicht erreicht haben. Ich glaube jedoch nicht an das Prinzip Zufall sondern daran, dass der Medieneinfluss eine Rolle spielt, wenn der innere Zusammenhalt fehlt. Wenn klar ist, dass zwischen Trainer auf der einen Seite und je nach Organisationsform des

Vereins Manager, Präsident oder Geschäftsführer auf der anderen Seite keine Geschlossenheit herrscht, können Sie an keinem Standort etwas erreichen.

Rachid Azzouzi

Dann wird es ja noch lustig für mich in Hamburg!

Andreas Rettig

Ich beneide Dich nicht dafür.

Michael Leopold

Aus der Fußball-Oase Fürth nach Hamburg, was wird dort anders?

Rachid Azzouzi

Dafür bin ich noch zu kurz dort, um das abschließend zu beurteilen. Aber klar, es ist eine sehr große Stadt, das Medienaufkommen ist ungemein größer als in Fürth. Aber der Herausforderung wollte ich mich stellen, ich gehe mit Freude an die Aufgabe heran und bin schon ganz gespannt, was wir entwickeln können

Michael Leopold

Ist es bezüglich der Streitkultur eigentlich schwieriger mit jemanden zu arbeiten, den man gut kennt, oder mit jemandem, den man erst im Zuge der Arbeit kennen lernt?

Christian Streich

Ich kann nur von der Arbeit in der Jugend sprechen, wo ich jetzt schon seit vielen Jahren mit Jochen Saier, dem Leiter der Freiburger Fußballschule, zusammen arbeiten durfte. Da war es nicht hinderlich, dass wir auch menschlich auf einer Wellenlänge lagen. Natürlich gibt es auch Menschen, die sich sehr streiten, dadurch aber gemeinsame Entscheidungen fällen und sich dennoch gegenseitig respektieren können. Das ist jedoch eine sehr schwierige und hehre Aufgabe, noch dazu im Profifußball. Aber ich

kenne mich da nicht so aus wie Volker Finke und Andreas Rettig, die vorher davon gesprochen haben.

Andreas Rettig

Die Zeit der elf Freunde ist leider vorbei. Entscheidend ist, dass man am Ende nicht persönlich verletzend ist. Wenn man jemanden ganz besonders schätzt und gut kennt, besteht die Gefahr, dass man nicht bereit ist, ihm offen und klar die Meinung zu sagen. Man neigt eher dazu, die Botschaft in Watte zu packen, um den geschätzten Kollegen zu schonen. Aber das ist für die Sache gefährlich.

Michael Leopold

Funktionieren zwei Alphatier und müssen es im rauen Bundesligaalltag auch zwei Alphatier sein?

Volker Finke

Also ich glaube, es gab im Lebensalltag kaum ungleicherer Menschen als Achim Stocker und Volker Finke. Aber wir haben über 16 Jahre zusammengearbeitet, davon die ersten 14 Jahre überdurchschnittlich erfolgreich. Ich bin in den 16 Jahren nie privat mit meinem Präsidenten essen gegangen. Aber Sie glauben gar nicht, wie wir uns respektiert haben. Achim Stocker hat vor mir 23 Jahre als Präsident 25 Trainer gehabt und obwohl wir so unterschiedliche Menschen sind, haben wir nach jedem Spiel am nächsten Morgen über Fußball gestritten. Er hat vor meiner Kabine gewartet, da er nie im Stadion war und dann haben wir zusammen die Videoaufzeichnung angeguckt. Da haben wir so richtig schön gestritten. Es darf auf keinen Fall so scheinen, dass in Köln die Medien am Abstieg schuld wären. Richtig ist, dass man mindestens drei, vier verantwortliche Leute braucht. Einen im Präsidium, einen Sportchef, der als Trainer direkt mit der Mannschaft arbeitet und einen in der sportlichen Leitung, der anhand der verfügbaren Mittel gemeinsam mit dem Trainer die Planung erstellt, auf die Jugendarbeit

schauf usw. Diese Personen in dieser Besetzung müssen keine Freunde sein. Aber genau zwischen diesen Personen muss klar sein, dass man sich respektiert und dass unterschiedliche Auffassungen nicht täglich zur Abstimmung in die lokale Presse gebracht werden. Der Verein hat selbst die Verantwortung dafür, dass die Medien nicht alle Interna erfahren. Ich bin wegen der Entwicklungen dort sehr traurig, weil Köln eine tolle Fußballstadt ist. Sie hat ein sensationelles Publikum, ein super Stadion, Begeisterung, Sponsoren. Aber wir haben es nicht geschafft, Interna im Kreis der drei oder vier handelnden Personen zu halten und das tut einem im Nachhinein auch leid. Aber zu dieser Frage ist es ganz wichtig anzumerken, dass nicht die Medien Schuld tragen, denn die können nur das aus uns machen, was wir selber zulassen.

Michael Leopold

Was lief schief zwischen Ståle Solbakken und Ihnen?

Volker Finke

In der Vorsaison habe ich die Mannschaft die letzten drei Spieltage trainiert. Wir hatten eine unangenehme Situation in der Tabelle und Frank Schäfer wollte weder seinen Vertrag vor dem Saisonende unterschreiben noch nach der Niederlage gegen Wolfsburg weitermachen. Es gab überhaupt keinen Plan B zu Frank Schäfer. Ich war verantwortlich, einen Trainer vorzuschlagen und habe jemanden in Kopenhagen aufgesucht, der mich in 48 Stunden komplett überzeugt hat. Dass wir hinterher über die Spielweise unterschiedlicher Auffassung waren, ist passiert. Aber ich habe versucht, einen Prozess anzustoßen, in dem Mannschaft und Trainer sich reiben, weil es vorwärts gehen musste. Es ist klar, dass es Zeit braucht und man Geduld haben muss, wenn ein neuer Trainer installiert wird. Es muss erst alles zusammenwachsen. Aber das Dreieck aus Ståle, Mannschaft und Sportdirektor hat es gemeinsam nicht geschafft, dass die Spieler nach einer Woche Training überzeugt waren von dem, wie sie auf den Platz gingen. Die Mannschaft ist weit unter ihren Möglichkeiten geblieben. Sie wäre vom Potenzial her zwischen Platz 8 und 12 zu verorten gewesen.

Michael Leopold

Auch weil so wenig trainiert wurde, was dem Sportdirektor nicht gefallen hat und der Coach nicht hören wollte?

Volker Finke

Das war eher so, dass Leute aus der Fußballabteilung hinter vorgehaltener Hand diskutierten, die Spieler würden zu wenig trainieren. Wenn dann der Sportdirektor mal sagt, wir müssen darüber sprechen, dann wird das weitererzählt und der Boulevard schreibt, dass der Sportdirektor den Trainer kritisiert. So ist das Thema verschoben und wir reden nicht mehr darüber, wie man das Training verbessern sollte. Sondern dann ist das Thema, dass der Sportdirektor den Trainer kritisiert hätte. Köln ist eine Medienstadt und wir hätten es selbst schaffen müssen, dass nichts verfälschend nach außen getragen wird. Mein Fehler ist, dass ich vielleicht nicht genügend Zeit mit Ståle verbracht habe, um seinen Weg abzuklopfen. Nimmt er die Mannschaft mit dem, was sie kann, und arbeitet an kleinen Stellschrauben. Oder will er vom ersten Tag an sein System, seine Spielweise, mit der er in Kopenhagen Erfolg gehabt hat, von einem Tag auf den anderen in der

Bundesliga übernehmen. Solche Dinge haben wir vorher nicht ausreichend diskutiert, das ist also auch mein Fehler.

Michael Leopold

Wurde dann letztendlich tatsächlich zu wenig trainiert?

Volker Finke

Ich glaube dass mit Borussia Dortmund und dem SC Freiburg zwei Mannschaften in der Bundesliga waren, die mit ihrem jeweiligen Niveau und Spielerpotenzial überdurchschnittlich gut abgeschnitten haben. Dass Dortmund mit so vielen Punkten vor Bayern München war, ist bemerkenswert und hat damit zu tun, dass Dortmund auf die Dauer der Saison bei jedem Spiel durchschnittlich zwei Kilometer mehr gelaufen ist als die Bayern. Den SC Freiburg habe ich im dritten Spiel der Rückrunde auf Schalke gesehen und habe gesagt, die können es schaffen und müssen nicht absteigen. Ihr Tabellenstand war damals noch ganz schlecht, der Abstand da war noch groß, aber die Spielweise mit einer Laufintensität über dem ganzen Platz war vielversprechend. Das waren dann noch die beiden Mannschaften, die in der Summe und im Vergleich zu der Kölner Mannschaft sehr viel gelaufen sind.

Andreas Rettig

Ich würde gerne noch daran anschließen, was Volker erzählt hat: Dass er sich 48 Stunden mit dem Trainer beschäftigt hat und er von diesem überzeugt war. Es ist nämlich interessant, wie man Trainer wird! Warum entscheidet sich Köln genau für den einen und der FC Augsburg für den anderen? Ich glaube, dass wir noch unglaublich viel Luft nach oben haben, was diese Entscheidungsprozesse angeht. Wir haben am ITK von den Videoanalysen gehört, die alles durchleuchten. Wir wissen alles über jeden Spieler, jede Handlung die er in den 90 Minuten gemacht hat. Aber über den Trainer wissen wir relativ wenig. Wir haben noch keine DVD bekommen von einem Agenten, der mir den Trainer aufgeschlüsselt hat. Das heißt, wir haben ein unglaubliches Informationsdefizit.

Michael Leopold

Eine neue Geschäftsidee?

Andreas Rettig

Ich glaube schon, da nicht alle Entscheidungsträger einen Trainer richtig beurteilen können. Weil die Entscheidungsprozesse in den Gremien nicht von ausgebildeten Fußballlehrern beraten werden. Wie viele Manager haben denn schon eine Trainerausbildung? Wir finden auf der Ebene der Geschäftsführer und des Vorstandes nicht die Kompetenz in der Tiefe, die die Trainerqualität eines Weinzierl oder Streich beurteilen kann, weil man sich dort mit dem Training nicht beschäftigt. Es gab schon Fälle, in denen die Frau des Präsidenten beim Interview eines Trainers empfohlen hat, den zu holen, weil er so gute Interviews gibt. Wir alle, die wir in der Entscheidung stehen, sollten noch mehr arbeiten. Ich weiß noch, wie negativ der lange Prozess der Trainersuche beim HSV dargestellt wurde, was er aber gar nicht war. Bevor wir in Köln Marcel Koller verpflichtet haben, schickte ich einen Vertrauten von mir für zehn Tage in die Schweiz und habe ihm aufgetragen, alles von dem Mann in Erfahrung zu bringen. Welches Auto er fährt, wann er zur Arbeit kommt, wie er mit dem Co-Trainer umgeht, wie



Finke: „Die Medien können nur das aus uns machen, was wir selber zulassen.“

sein Ansporn auf dem Platz ist, seine Medienarbeit, ob er an einem Autogrammträger vorbeigeht. Also 1.000 Dinge. Denn wie will man den Trainer am Ende kennen lernen, wenn man im täglichen Geschäft nicht so viele Berührungspunkte hat? Ein spannendes Thema!

Michael Leopold

Ja, deshalb würde ich gerne auch von Rachid wissen, wie man mit einem starken Charakter wie Mike Büskens zusammenarbeitet.

Rachid Azzouzi

Er hat einen sehr starken Charakter, ist aber trotzdem ein sehr umgänglicher Typ. Er ist ein akribischer Arbeiter, sehr ehrgeizig, aber auch noch absolut Mensch. Mike hat eine Nähe zu den Spielern, aber gleichzeitig wusste alle, wo ihre Grenzen liegen. Das hat er wie kein anderer geschafft. Absolut überragend war auch, wie er an jedem Tag die richtigen Worte gefunden hat. Nicht nur an Spieltagen zur Motivation gegen den Gegner, sondern an jedem Trainingstag. Das war beeindruckend. Ich habe als Spieler einige Trainer erleben dürfen, man nimmt von jedem etwas mit. Man hat auch seine Stärken und auch Schwächen, das gehört dazu. Ich glaube, die angesprochene Streitkultur ist schon wichtig zwischen Trainer und Manager. Wichtig ist, was Volker Finke gesagt hat, wie es nach außen transportiert wird und das ist in manchen Vereinen und Städten schwieriger. Wir in Fürth hatten auch fast so eine Konstellation wie zwischen Stocker, Rettig und Finke. Mit Präsident Hack, Azzouzi und dem jeweiligen Trainer – Mike Büskens in den letzten zwei Jahren. Es ist schon ganz gut, wenn man kurze Wege hat, auch nach Diskussionen, in denen man unterschiedlicher Meinung sein kann. Dann kann man produktiv sein und sich weiter entwickeln. Es ist wichtig, dass trotzdem mit einer Sprache gesprochen wird, denn sobald etwas dazwischen kommt, sind die Medien zu feinfühlig, als dass sie das nicht mitbekommen würden. Und dann fangen die Probleme an.

Michael Leopold

Bei Ihrem neuen Club war das Miteinander auch gefährdet, André Schubert stand am Ende der letzten Spielzeit zur Diskussion. Er hat öffentlich gesagt, er habe in der Außendarstellung Defizite die er aufarbeiten könne. Das fand ich sehr bemerkenswert und positiv. Geht man da völlig unvorbelastet in diese Zusammenarbeit?

Rachid Azzouzi

Natürlich bleibt man da nicht ganz unvoreingenommen. Aber ich habe mir bewusst nicht alles erzählen lassen. Das ist wichtig, weil ich mir ein eigenes Bild machen möchte über den Menschen. Auch über die Trainingsinhalte und über die Philosophie, die er als Trainer an den Tag legt. Aktuell haben wir ein sehr gutes Miteinander, die Stimmung in der Mannschaft ist sehr gut, zwischen der Mannschaft und dem Trainer besteht ein gutes Verhältnis.

Andreas Rettig

Das liegt daran, dass ihr noch ungeschlagen seid.

Rachid Azzouzi

Wir wissen auch, dass Wohl und Wehe im Fußball ein bisschen an den Ergebnissen liegt. Ich hoffe natürlich, dass wir gut starten, dann erübrigt sich das Thema für

einen gewisse Zeit. Irgendwann steht dann die Vertragsverlängerung an und es kommt wieder eine Diskussion auf. Aber das kann sich ja auch schnell legen, indem wir erfolgreich sind und dann ist sowieso immer alles gut.

Michael Leopold

Christian Streich, in Freiburg wurde das erste Mal seit 1980 während der Saison der Trainer getauscht. Fünf Spieler wurden nach Hause geschickt. Der Sportdirektor Dirk Dufner stand natürlich im Kreuzfeuer. Wäre etwas schief gegangen, wäre Dufner auch weg gewesen. Wie erlebt man das, wenn die Person ist, auf die es ankommt?

Christian Streich

Das war eine totale Extremsituation bei uns. Denn das war für Freiburg in den letzten 20 Jahren undenkbar. Ehrlich gesagt musste ich mich über die Maßen damit beschäftigen, ob ich selbst diesen Schritt überhaupt gehen soll. Da konnte ich meinen Blick weniger auf Dirk und dessen Situation richten. Denn es war so extrem, mich innerhalb von eineinhalb Tagen entscheiden zu müssen. Zuerst kam ich zu dem Entschluss, es nicht zu machen, weil ich eigentlich Angst vor der Situation und vor der Verantwortung hatte. Denn in manchen Vereinen werden Spieler gekauft und die kommen dadurch von irgendeiner Platzierung auf Platz eins. Andere kaufen weniger ein und erreichen nur Platz 17 oder 18. Dann beurteilt die Presse aber die Arbeit der Menschen, die in dem Bereich tätig sind, nicht nach diesen Umständen. Sondern nach dem Tabellenplatz. Man muss schauen, dass der Sportdirektor, das Management und der Trainer in der Spielerfindung, den sportlichen Zielen und dem Weg dorthin eine gemeinsame Philosophie vertreten.

Michael Leopold

Markus, in Augsburg sind sowohl Sie als Trainer als auch Manfred Paula als Manager ein Neuling im Amt. Ist das eine Chance oder bietet das bei ein paar verlorenen Spielen auch eine Angriffsfläche?

Markus Weinzierl

Erst einmal ist die Zusammenarbeit sehr gut, und ich denke nicht, dass es um die Erfahrung geht, sondern darum, dass der ganze Verein, der Manager und der Trainer dasselbe Ziel haben und zielgerichtet arbeiten. Das machen wir voller Elan und Ehrgeiz. Wir stehen mit beiden Beinen auf dem Boden und arbeiten zielgerichtet. Das Verhältnis zwischen Trainer und Manager ist übrigens auch aus Sicht der Spieler ganz wichtig. Denn nicht nur die Außendarstellung hängt davon ab, sondern die Spieler merken ebenfalls, wenn etwas nicht passt. Ich denke, dass das ein ganz wichtiger Faktor ist für den Erfolg.

Andreas Rettig

Es ist immer entscheidend, wie der Manager, Sportdirektor oder Geschäftsführer seine Rolle im Umgang mit dem Trainer definiert. Klammert er sich an Organigramme und Hierarchien und gefällt sich als der Vorgesetzte des Trainers. Oder sieht er seine Arbeit als Manager darin, alles dafür zu tun, dass der Trainer in Ruhe mit der Mannschaft arbeiten kann. Das Team muss am Ende wissen, dass auf dem Platz nur einer etwas zu sagen hat, nämlich der Trainer. Es ist eine große Kunst, selbst zwei Schritte zurück zu machen und nur unter vier Augen offen zu sprechen, wenn etwas nicht passt. Aber es darf nach au-



Streich: „Es war extrem, mich innerhalb von eineinhalb Tagen entscheiden zu müssen.“

Ben hin keinen Zweifel geben, wer der starke Mann ist, denn er ist auch der erste, der gefressen wird.

Michael Leopold

Welche Attribute sollte der aus Sicht des Trainers der ideale Manager mitbringen?

Christian Streich

Ich kann diese Frage ehrlich gesagt nicht beantworten. Hilfreich ist mit Sicherheit eine Form von Offenheit, die ist aber nicht so einfach leibar. Man kann hohe Ansprüche formulieren, die sich aber nicht so einfach mit dem wöchentlichen Ergebnisdruck vereinbaren lassen und mit dem Wunsch, sich immer treu zu bleiben.

Markus Weinzierl

Der Manager muss alles dafür tun, dem Trainer den Rücken freizuhalten. So praktizieren wir das im FC Augsburg und so war das auch in der Vergangenheit. Man hat gesehen, dass das erfolgreich ist. Um noch einmal den Medienfaktor einzubringen: es ist natürlich ein Vorteil in Augsburg oder Freiburg, wo man nicht unter täglicher Beobachtung steht.

Volker Finke

Es kann funktionieren, wenn man die jeweiligen Rollen sehr genau bespricht und sich regelmäßig zusammensetzt. Man muss sich intern besprechen, zu welchem Thema sich welche Person äußert. Wir haben uns in Köln natürlich auch immer wieder besprochen: Die Kaderplanung sowie die Planung und Ausrichtung über die Saison hinaus macht der Sportdirektor. Alles was mit der Mannschaft zu tun hat, mit der Leistung der Mannschaft, dem Zustand der Mannschaft, mit der Würdigung der Spieler und deren Leistung macht selbstverständlich der Trainer. Geschäftliche, strategische, finanzielle Dinge verantwortet der Geschäftsführer. Wenn diese Rollen nicht eingehalten werden, haben wir viele hausgemachte Probleme. Auch ehemalige Nationalspieler oder Vereinsfunktionäre kommentieren all diese Themen neu und erschweren die Situation. Man muss das handhaben, indem man eine Grenze zieht zu denen, die aktuell im Verein arbeiten. Aber die müssen es vorleben, dass jeder sich nur zu seinem Bereich äußert.

Wobei die Gefahr eines falschen Eindrucks besteht, wenn sich zu der Personalplanung und der Kaderplanung kein anderer äußert als der Sportdirektor und der Geschäftsführer. Das kann so wirken, als könne der Trainer dazu nichts sagen oder als wolle der Geschäftsführer die ganze Macht auf sich ziehen. In Freiburg klappte die Aufgabenverteilung, weil sich Achim Stocker ganz gerne zurückhielt und so entstand der Eindruck, als ob alleine nur der Finke und der Rettig entscheiden hätten.

Wir sind eine Mediensportart. Das ist mir klar geworden, als ich die Biographie von John F. Kennedy gelesen habe. Als er sich mit 30 Jahren als Nichtsnutz fühlte sagte der Vater zu ihm, es sei nicht wichtig, wie du bist. Sondern es ist wichtig, was die Leute über dich denken und er Sorge dafür, dass die Leute so über ihn denken, er könne sogar Präsident der Vereinigten Staaten werden. Diese Aussage hat natürlich im Mediengeschäft eine ganz große Bedeutung. In Köln habe ich relativ schnell die Rolle des Badguy bekommen. Nach sechs Monaten in Köln war die Bilanz einer ganz großen Boulevardzeitung, Finke sei zwar sehr kompetent, aber

Mensch gewordene Gestalt des Angriffs auf die Kölner Fußballseele. Uns müssen die Medien interessieren, wir müssen es im Verein gut organisieren, wer zu welchen Themen was sagt und man muss sich regelmäßig zusammen setzen und korrigieren, wenn man merkt, dass sich jemand nicht daran hält.

Michael Leopold

Gibt es denn, Herr Rettig, im Verein auch Regulative, wenn es zwischen den beiden Protagonisten nicht passt?

Andreas Rettig

Ja, aber das ist schwierig. Zu dieser ganzen Erfolgsmischung gehört noch jemand dazu, der oftmals im Schatten steht, aber eine unglaublich wichtige Rolle spielt: der Co-Trainer. Er kann in verschiedene Richtungen eine Brücke bauen. Zwischen Mannschaft und Cheftrainer sowieso. Wenn es nicht richtig läuft und manche Dinge eher durch die Blume gesagt werden sollen, dann auch zwischen Trainer und Manager. Wir brauchen nicht den Mediator, der von oben nach unten versucht, alle unter einen Hut zu bringen. Es muss sich selbst regulieren und deswegen finde ich, dass der Co-Trainer einen völlig unterschätzten Stellenwert hat. Weil er letztlich auch für das Klima, für wichtige Abläufe rund um die Mannschaft und viele unterschätzte Dinge eine unglaublich wichtige Aufgabe erfüllt.

Michael Leopold

Jetzt hätte ich schon fast gesagt, an dieser Stelle könnte direkt ein Sportpsychologe helfen.

Andreas Rettig

Ich glaube, dass Psyche und Kopf eine sehr große Rolle spielen, gerade auch bei jungen Spielern. Die Vereine wurden vor zehn Jahren mit den Leistungszentren zu ihrem Glück gezwungen, mehr zu trainieren, bessere Trainer zu bekommen, einen orthopädischen und internistischen Check zu machen – also die Physis im Fokus zu haben. Aber mir leuchtet überhaupt nicht ein, warum wir den gleichen Maßstab nicht auch bei der Psyche anlegen. Denn gerade dann, wenn neben der ganzen Belastung im Leistungszentrum die Schule eine Rolle spielt, die erste Freundin, die erste Zigarette, der erste Pickel im Gesicht und all das auf die Jungs einströmt, müssen wir konsequent sein und auch hier Unterstützung anbieten.

Rachid Azzouzi

Ich finde auch, dass das ein ganz wesentlicher Punkt ist. Wir trainieren alles, nur den Kopf nicht. Doch wir wissen alle, dass der Kopf auch im Fußball ungemein wichtig ist. Wir haben in Fürth das Glück gehabt, mit Martin Meichelbeck, einen Ex-Spieler mit Sport- und Psychologiestudium, eine ungemein wichtige Person zu haben, gerade für

die Jugendmannschaften. Um mit Drucksituationen umzugehen, aber auch Zielprogramme aufzustellen, die er selber mit den Trainern kontrolliert und weiterverfolgt hat. Das war für Fürth ein absoluter Segen. Es sind ja alle wichtig: der Athletiktrainer, der Cheftrainer, der Co-Trainer. Aber der Sportpsychologe hat auch seinen Teil dazu beigetragen. Wenn jeder seine Rolle versteht und weiß, dass nur alles zusammen das große Ganze ergeben kann, dann sind wir einen ganz guten Weg. In der Zukunft muss es in jedem Verein machbar sein, dass man Sportpsychologen in seinen Trainerstab aufnimmt. Klar



Azzouzi: „Wir trainieren alles, nur den Kopf nicht, obwohl der ungemein wichtig ist.“

das ist auch ein schwieriges Thema, der Spieler muss sein Innerstes preisgeben. Wir haben es in Fürth so gemacht, dass ich nichts davon wissen wollte, außer es war so wichtig für den Verein, dass wir hätten eingreifen müssen. Aber Grundsätzlich hat er in seinem Bereich mit den Spielern gearbeitet und gegenüber Trainer und Verein sehr verantwortungsbewusst gefiltert. Er hat Dinge nur so wiedergegeben, dass der Spieler nicht gestört oder gar hintergangen wird. Das ist ein ganz schwieriges Thema, aber es hat funktioniert und der Erfolg hat uns auch Recht gegeben.

Volker Finke

Ich finde das Thema wird zu viel diskutiert. Es ist selbstverständlich, dass ein Psychologe im Angebot möglich sein muss. In bestimmten Phasen fast täglich präsent sein kann, wenn es danach ist. Aber ich habe Christian Streich vorher so verstanden, dass man im Moment in Freiburg keinen Psychologen braucht. Weil in Freiburg seit je her darauf geachtet wird, dass die Jungs nicht nur Fußball im Kopf haben. Im ITK-Plenum sind DFB-Trainer, mit denen ich Telefonate geführt und Spieler zum nächsten Lehrgang abgemeldet habe, weil er zwar das Talent hat, aber er zuerst seinen Schulabschluss zu Ende bringen muss. Da kann man sich vorstellen, dass es geknirscht hat. Ich kenne inzwischen Vereine, in denen die Jugendnationalspieler keinen Abschluss machen und das nervt mich. Denn wer einen Schulabschluss hat braucht vielleicht seltener oder nie einen Psychologen. Weil er in Phasen, in denen es schlecht läuft, ein echtes Selbstwertgefühl hat. Denn er weiß, dass er es auch in anderen Bereichen zu etwas gebracht hat. Das gibt wiederum Kraft, im Fußball mit schwierigen Situationen umzugehen.

Rachid Azzouzi

Das eine schließt das andere nicht aus. Es ist gut, wenn ein Verein auch gewisse Werte vorlebt und konsequent nicht nur den Fußball, sondern die duale Fortbildung mit einer Lehre oder einen Schulabschluss einfordert. Aber das hat bei uns ein Sportpsychologe hingekriegt.

Michael Leopold

Wenn nun der Trainer beispielsweise am Mittwoch den Spieler unbedingt haben will und der Manager aus schulischen Gründen kein Auswärtsspiel zulässt?

Christian Streich

Bei uns gibt es ein paar Prinzipien, die werden so gelebt und da gibt es auch keine Diskussion. Wenn ein Spieler wie Matthias Ginter sein Abitur macht und Klausuren hat, dann ist er ganz klar nicht im Training. Das steht außerhalb jeder Diskussion, auch für die Mannschaft. Nicht dass manche in der Mannschaft auf die Idee kommen, der Streich hat nur mit den Jungen zu tun und deshalb haben die Sonderrechte. Die haben natürlich keine Sonderrechte, aber es gibt Prioritäten. Wir haben Glück, dass wir beim DFB auf offene Ohren gestoßen sind, als Matthias jetzt noch einmal Prüfungen hatte. Wir haben ihn bei Lehrgängen abgemeldet und am Wochenende hat er trotzdem in der Bundesliga gespielt. Aber er hat im Abschlusstraining gefehlt, da er eine Klausur hatte. Und es ist auch richtig, dass die Klausur nicht verschoben wird. Weil er dann auf ein Podest gehoben wird und er sollte lieber in seine Klassengemeinschaft eintauchen können.

Michael Leopold

Zurück zum Spannungsfeld zwischen Trainer und Manager. Kann man es durch die Ausübung beider Ämter in Personalunion durch eine Person vermeiden?

Markus Weinzierl

Ich halte das alte Modell mit zwei Personen, die ihre jeweiligen Aufgaben erledigen, für erfolgreicher. Es gibt zwar immer Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Aber das Aufgabenfeld ist so komplex, dass man zwei Personen braucht, um es besser abdecken zu können. Die Doppelfunktion aus Trainer und Manager in einer Person ist ein Nachteil.

Christian Streich

Es gibt in manchen Vereinen Sportdirektoren und in anderen gibt es Manager. Das sind unterschiedliche Aufgabenfelder. In England ist der Trainer der Manager und an manchen Stellen funktioniert das ganz gut. Aber auf dem Platz arbeitet er dann nicht mehr so viel, sondern dort hat er seine Trainer. Nicht das Modell ist wichtig, sondern dass man eine übergeordnete Philosophie im Verein hat, worauf die Organisationsstruktur angepasst wird. Es ist nicht gut, wenn sich aufgrund der Personen immer wieder die Philosophie verändert. Man sollte nach Personen schauen, die zur Vereinsphilosophie passen könnten.

Andreas Rettig

Ich bin ganz klar für die Trennung. Auch weil ich sicher bin, dass es ist nicht leicht für einen alleine ist. Wer das in Personalunion macht, beraubt sich zudem in der täglichen Arbeit der Mög-

lichkeit des Rollenspiels gegenüber der Mannschaft. In dem man mal Dinge abladen kann, in dem man Puffer bietet. Außerdem geht es um die grundsätzliche, langfristige Ausrichtung des Vereins. Der Trainer ist ja derjenige, der Woche für Woche für den kurzfristigen Erfolg zuständig ist und der Manager sollte in der Regel die perspektivischen, die nachhaltigen, die strukturellen Dinge verantworten. Und da kann ich mir gut vorstellen, dass die Doppelrolle in einer Person eher die kurzfristige Sichtweise priorisiert, um bei einer Ergebniskrise die eigene Haut zu retten. Man trifft dann eher kurzfristige Entscheidungen. Und davor warne ich, denn es stellt in einigen Vereinen ein Problem dar, dass die Trainer oder der Sportdirektor zu viel und zu intensiv an die eigene Vertragslaufzeit denken. Ich wäre mit dem Modell der Doppelfunktion vorsichtig.

Rachid Azzouzi

Über allem steht die übergeordnete Vereinsphilosophie. Man sieht in England, dass es mit der Doppelfunktion von Trainer und Manager funktionieren kann, aber ich glaube, dass Trainer und Manager oftmals anders denken müssen. Der Sportdirektor lenkt den Verein langfristiger und der Trainer muss einfach Entscheidungen treffen, die auch kurzfristig Erfolg nach sich ziehen müssen. Deshalb bin ich auch für die Trennung, schon als arbeitserhaltende Maßnahme.

Volker Finke

Alleine ist die Arbeit einfach nicht zu schaffen. Nach meinen Anfangserfahrungen in der Bundesliga beim SC Freiburg habe ich meine weitere Arbeit davon abhängig gemacht, dass wir uns in diesem Bereich verstärken. Wir haben eine Geschäftsstelle aufgebaut und organisierten



Weinzierl: „Trainer und Manager in einer Person ist ein Nachteil.“

alle formalen Abläufe rund um die Bundesliga. Damit sich der Trainer nicht verzettelt. Das machen die Teammanager in England auch nicht. Das Modell in England ist etwas anders, aber nicht nur auf eine Person beschränkt. Die haben gute Leute im Hintergrund, deren Namen wir nicht kennen, die nicht so bekannt sind wie Uli Hoeneß. Im Verein, der langfristig Erfolg haben will, muss letztlich eine Position Kontinuität zeigen. Entweder der Geschäftsführer oder Manager oder der Trainer. Nur die Fluktuation ist beim Trainer wahrscheinlicher als beim Manager. Bei zwei Personen besteht die Chance, dass mindestens einer langfristig die Linie des Clubs halten kann. Das ist wichtig für den Erfolg.

Andreas Rettig

Absolut richtig. Ich weiß gar nicht, wie das in der Praxis funktionieren soll, wenn der Trainer am Wochenende mit seinen Spielvorbereitung, mit dem Spiel, mit der Nachbereitung, beschäftigt ist – wann will er sich denn auch mal live das neu zu verpflichtende Personal anschauen? Nur DVDs und Videokassetten zu sichten, kann nicht der richtige Weg sein.

Michael Leopold

Bei aller Vereinsphilosophie: Ist sich im harten Profigeschäft am Ende des Tages nicht jeder selbst der nächste?

Andreas Rettig

Ich habe eine persönliche Entscheidung getroffen, als wir in Köln auf den Abstiegsplatz gerutscht sind und ich die Verantwortung für diese Entwicklung genommen habe. Ich hätte das nicht gemacht, wenn ich erst ein Jahr dabei gewesen wäre. Aber ich hatte dort knapp vier Jahre Einfluss auf die Kadergestaltung, auf die Trainerauswahl und diese Dinge. Wir sind dann aus meiner Sicht deutlich hinter unseren Erwartungen geblieben und ich habe die Verantwortung übernommen und meinen Rücktritt erklärt. Denn ich kann die Entwicklung ja nicht dem Trainer vorwerfen, den ich erst ein halbes Jahr vorher eingestellt habe – der hatte ja gar nicht diese Einflussmöglichkeiten. Man kann nicht Wasser predigen und Wein trinken, aber es gibt natürlich auch Abfindungsjäger. Es hängt von jedem einzelnen ab, welches Verantwortungsbewusstsein er für seine Aufgabe übernimmt.

Volker Finke

Ich finde es ein bisschen lapidar zu sagen, jeder sei sich selbst der nächste. Wäre das Leben so, dann wäre das traurig. Es gäbe nicht die positiven, überraschenden, schönen Momente im Fußball. Es gibt wunderschöne Erlebnisse im Fußball, die nur möglich sind, weil Leute nicht nur an sich gedacht haben. Nicht dem Ruf des Geldes zu folgen sondern lieber für eine längere Zeit an einem Projekt zu arbeiten. Ich kann mir nicht vorstellen, dass Christian, wenn er nächste Woche wegen seiner tollen Arbeit ein Angebot mit dem dreifachen Gehalt bekommt, sich kurzfristig mit diesem Thema beschäftigt.

Michael Leopold

Wie sieht die ideale Streitkultur in Ihren Augen aus?

Markus Weinzierl

Dass jeder an einem gemeinsamen Ziel arbeiten sollte und man sich in einem ehrlichen, internen Austausch die Meinung sagen kann. Und eine nach außen gemeinsam vertretene Linie.

Christian Streich

Das sehe ich auch so. Größtmögliche interne Offenheit und wenn es geht auch größtmögliche Offenheit nach außen – soweit das dann noch lebbar ist.

Andreas Rettig

Ein entscheidender Punkt ist, dass man das Verhältnis zu einem guten werden lässt, indem sich beide Seiten vernünftig einbringen. Ich habe schon Trainer erlebt, die dem Sportdirektor vor der Saison einen Zettel mit fünf Namen geben und sagen, diese Spieler hätten sie gerne. Obwohl der Trainer genau weiß, von den fünf genannten Spielern sind vier nicht zu bezahlen oder zu bekommen. Beschwerd er sich nach verlorenen Spielen oder bei einem nicht ausreichenden Tabellenstand dann darüber, dass der Manager die gewünschten Spieler nicht geholt hat, dann ist das nicht gerade der Beginn einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Es gibt eine Wechselwirkung, der

Trainer spürt ganz schnell ob der Manager es ehrlich mit ihm meint und offen mit ihm spricht. Aber auch der Manager merkt, wie der Trainer tickt.

Rachid Azzouzi

Ich habe einige Trainer erleben dürfen, mit verschiedensten Charakteren. Ich habe sehr viel von denen mitgenommen und mich durch sie auch entwickelt. Aber ich glaube, Loyalität, Offenheit und Ehrlichkeit, die in dem Geschäft möglich sind, sollten das Maß sein.

Volker Finke

Ich denke, beiden Positionen müssen die Bereitschaft haben, zwei Dinge zu beachten. Sich erstens bei unterschiedlicher Meinung an einen gemeinsamen Vorgesetzten wenden zu wollen, um mit ihm das Interesse des Clubs zu diskutieren. Zweitens bringt der Fußball Änderungen mit sich und man muss eine Meinung und Herangehensweise von gestern in Frage stellen können, wenn die Ergebnisse heute nicht mehr da sind. Ich muss akzeptieren, dass die Wahrheit auf dem Platz liegt und dass die Interessen des Clubs wichtiger sind als Einzelinteressen.

Michael Leopold

Die Einheit in der Außendarstellung wurde öfter angesprochen. Kann man das für die zukünftige Arbeit in den Vereinen als Fazit der Runde ziehen?

Volker Finke

Ich weigere mich, Theater zu spielen und mit jemanden Hand in Hand vor die Presse zu treten um für die Fotografen besten Freunde zu spielen. Das ist Verlogenheit, so soll eine Außendarstellung nicht aussehen. Da würde ich einfach intern darüber sprechen, gemeinsam eine Lösung suchen um voranzukommen, aber wir müssen uns nicht fotografieren lassen.

Rachid Azzouzi

Wenn man nicht authentisch ist, dann merken es die Leute auch. Das ist bei Trainern, Managern und Spielern genauso. Man kann einen Zeitlang etwas vorspielen aber auf Dauer wird man sich nicht verstellen können. Es gibt genug Beispiele, wo das versucht wurde aber nicht funktioniert hat. Das ist dann ganz schwierig und das nimmt die Masse dann auch so wahr, wie es ist.

Michael Leopold

Ich danke für die interessanten Einblicke.



Rettig: „Es gibt natürlich auch Abfindungsjäger, es hängt von jedem Einzelnen ab.“

