



Andy Roxburgh | Technischer Direktor der UEFA

Erfolg im Fußball: die Trends im Spitzenbereich

Ausgehend von den Grundprämissen für erfolgreiches Arbeiten, dargestellt am Beispiel Spaniens, und den aktuellen Trends im Spitzenfußball, zeigt Andy Roxburgh auf, inwieweit die Arbeit des Trainers auf den Erfolg im Fußball einflussgebend ist.

Erfolg im Fußballsport – was ist das?

Im Fußballsport kann Vieles als Erfolg wahrgenommen werden, die möglichen Perspektiven sind völlig unterschiedlich. Ein ergebnisorientiertes Denken sieht primär Siege und den Tabellenrang als Indikator für Erfolg. Ein leistungs- und entwicklungsorientierter Trainer dagegen würde es als Erfolg bezeichnen, gute Arbeitsbedingungen herzustellen und eine Leistungssteigerung erreichen zu können, um so seine Handschrift zu zeigen und ein „Erbe“ zu hinterlassen. Unter schlechten Bedingungen ist es vielleicht auch schon ein Erfolg, einfach nur die Kontrolle über die Geschehnisse zu behalten und im Beruf zu überleben. Aus einer ökonomischeren Sichtweise kann die Unterstützung der Fans und der finanzielle Erfolg an erster Stelle stehen. Je nachdem, aus welcher Perspektive man also auf den Fußball blickt, wird Erfolg immer individuell und ausgehend von den jeweiligen Gegebenheiten einzuschätzen sein. Die finanziellen, organisatorischen und teaminternen Voraussetzungen definieren, was überhaupt erreichbar ist und was folglich den Erfolg ausmacht.

„Make it personal!“

Eine gute Beziehung zwischen Trainer und Spielern verringert die Chancen auf Misserfolg. Stellen Sie persönliche Bindungen her!

Was sind die Gründe für Misserfolg?

Im Umkehrschluss ist auch die Wahrnehmung von Misserfolg eine ganz persönliche, die den Umständen im Verein, im Verband und innerhalb der Mannschaft geschuldet sind. Auch der Misserfolg kann verschiedene Gesichter haben und sich in einem breiten Spektrum zeigen. Schlechte Ergebnisse können zu einem negativen Image oder zu Coachingfehlern führen. Kontrollverlust und eine schlechte Kommunikation wirken sich negativ auf das Beziehungsgeflecht in und um die Mannschaft aus. Manchmal resultiert Misserfolg einfach nur aus falschen Entscheidungen oder schlicht aus Pech.

Viele der Faktoren für Erfolg oder Misserfolg sind jedoch in der Interaktion mit Menschen zu verorten. Insofern ist es wichtig, auf einer stabilen persönlichen Ebene miteinander zu arbeiten – oder: „Make it personal! Holen Sie die Dinge auf eine persönliche Ebene.“ Die Chancen für Misserfolg werden minimiert, wenn eine gute Beziehung zwischen Trainer und Spielern besteht. Weil dieser Einflussfaktor im Spitzenbereich nicht zu unterschätzen ist, findet er später nähere Beachtung.

Das Beispiel Spaniens

Vielen Fußballexperten dient Spanien aktuell als Beispiel für einen erfolgreichen Weg. Die Nationalmannschaft errang mit dem Hattrick aus den beiden EM-Siegen 2012 und 2008 sowie mit dem zwischenzeitlichen WM-Triumph 2010 eine außerordentliche Titelsammlung. Auch in den Wettbewerben der U-Nationalmannschaften hat Spanien in den letzten einige Jahren Titel vorzuweisen. Daneben ist der spanische Fußball in internationalen Vereinswettbewerben gut vertreten. Der FC Barcelona, dessen Spielweise der der spanischen Nationalmannschaft nahezu identisch ist, gewann die Champions League 2009 und 2011 und stand in den Jahren 2010 und 2012 im Halbfinale.

Die Weltmeisterschaft, die Europameisterschaft und die Champions League sind die Benchmark-Wettbewerbe des Fußballsports. An diesen Trophäen richtet sich die ganze Fußballwelt aus, dort werden Trends gesetzt. Dabei werden in der EURO nur alle vier Jahre je 31 Begegnungen gespielt. Die Champions League findet jährlich und auf höchstem Niveau statt, dort spielen die besten Fußballer aus der ganzen Welt. Hier werden Trends entwickelt, die auch die Arbeit der Nationaltrainer bestimmen.

„The winning dressing room“: Der Einfluss der Teamatmosphäre auf den Erfolg

Nach ihrem EM-Sieg 2012 tummelten sich in der Umkleidekabine die Familien, Kinder, Vereinsangehörige, Freunde der Spieler. Alle machten Fotos mit den Spielern und dem Pokal. Das veranschaulicht trefflich die Atmosphäre, die in der Mannschaft und um sie herum herrscht: Die Spanier sind in ihrem Herzen Fußball spielende Jungen geblieben, die Freude am Spiel mit dem Ball haben. Doch das Kabinenklima ist nicht nur Indikator, sondern auch Einflussfaktor für den Erfolg im Fußball! An diesem herausragenden Beispiel der spanischen Nationalmannschaft sollen die wichtigen Faktoren des Umfelds um eine Mannschaft dargestellt werden, die die Chance auf Erfolg im Fußballsport erhöhen können:

Der Präsident

Ángel María Villar ist seit 1988 Präsident des spanischen Fußballverbandes RFEF. Diese Kontinuität und seine starke Position verhindern machtpolitische Reibungsverluste, die die fachliche Arbeit behindern würden. Der Sport steht im Mittelpunkt: Villar unterstützt in besonderem Maße die Nachwuchsförderung – was sich an den Erfolgen

gen der spanischen U-Nationalmannschaften festmachen lässt – und setzt parallel eine weitere Priorität auf das Trainerwesen.

Der Trainer und sein Stab

Vicente Del Bosque sagt von sich selbst, dass das spanische Nationalteam mit der Qualität seiner Spieler eigentlich keinen Trainer benötigen würde. Das zeichnet Del Bosque in seiner Bescheidenheit aus, er liegt aber nicht ganz richtig. Sein Führungsstil fördert den Zusammenhalt des Teams. Das Trainerteam und die medizinische Abteilung rund um die spanische Nationalmannschaft sind familienähnlich im Umgang miteinander.

Die Spieler

Der Stil der spanischen Nationalmannschaft wurde von unten nach oben aufgebaut. Die U-Nationalteams spielen seit Jahren diese Art des Fußballs, damit gewannen sie in den letzten 20 Jahren 15 U17-Titel, sechs U19-Titel und drei U21-Titel! Auch die Trainerausbildung, das Talentscouting und die Ausbildungsprogramme des Verbandes wirken auf die Spielweise Spaniens. Das Pendant dazu unter den Vereinen ist der FC Barcelona: 13 Spieler aus dem 18er-Kader, der im Champions League-Halbfinale 2012 stand, stammen aus der eigenen Jugend. So kam Nelson Piquet im Alter von acht Jahren zum FC Barcelona, Xavier Hernández und Cesc Fàbregas stießen als Zehnjährige dazu und Andrés Iniesta mit zwölf. Der Argentinier Lionel Messi kam als Vierzehnjähriger nach Barcelona. Die Arbeitskultur im Jugendförderzentrum Barça ist beispielhaft für die Talentausbildung in Spanien. Den Talenten wird ein straffes Ethos abverlangt, sie müssen Fleiß und eine familiäre Einstellung beweisen, sonst können sie nicht in der Barça-Akademie bleiben. Dazu wird von ihnen Bescheidenheit und Demut erwartet, ein überbordendes, selbstherrliches Selbstbewusstsein ist nicht erwünscht. Das äußert sich auch in den fußballerischen Erwartungen: Bei den Grundtechniken werden Präzision und Schnelligkeit erwartet, aber keine besonderen Tricks und Finten. Die taktische Philosophie ist auf das 4-3-3-System abgestimmt, die Athletik der Spieler muss den Anforderungen genügen können.

Die Mannschaft

Wenn die Chemie untereinander stimmt, herrscht eine förderliche Harmonie im Team. Das heißt jedoch nicht, dass es kein Rollenbewusstsein gäbe. Die Mischung aus



„Der Erfolg der spanischen Nationalmannschaft mit dem Titel-Triple ist über Jahre von unten nach oben aufgebaut worden.“

Schlüsselemente für den Erfolg des spanischen Fußballs

Präsident	Kontinuität, Nachwuchsförderung, Trainerausbildung
Trainer	integrativer Führungsstil
Trainerstab	familiärer Zusammenhalt
Spieler	gezielt über einen langen Zeitraum entwickelt, bodenständig
Mannschaft	Rollenbewusstsein, Harmonie, Erfolgshunger
Mentalität	ABC-Faktoren
Philosophie	Teamübergreifend im ganzen Verband, Kontinuität

Siegermentalität: Die ABC-Faktoren

A = Attitude (Einstellung)

- » Entschlossenheit
- » emotionale Stabilität
- » Wettbewerbsfähigkeit
- » Stolz
- » Optimismus
- » Ehrgeiz

B = Behaviour (Aufreten)

- » Gute Gewohnheiten
- » Disziplin
- » Konzentration
- » Kooperation
- » Belastbarkeit

C = Confidence (Selbstvertrauen)

- » Selbstbewusstsein
- » Glaube an sich selbst
- » Selbstvertrauen
- » Talent
- » Erfolg

Talenten, aber auch Führungsspielern, ergibt in der spanischen Mannschaft eine effektive Organisation. Das Vertrauensverhältnis untereinander festigt die gemeinsame Strategie und die individuelle Motivation. Daraus erwächst eine Siegermentalität, gesundes Selbstvertrauen und der nötige Erfolgshunger.

Die Mentalität

Die Siegermentalität setzt sich aus den ABC-Faktoren „attitude, behaviour und confidence“ zusammen (Abb. oben). Attitude, die Einstellung, meint eine emotionale Stabilität und die optimistische Grundmentalität, um Wettbewerbe genießen können anstatt sich auf den Druck zu fokussieren. Stolz und Ehrgeiz sind ebenfalls in dieser Begrifflichkeit inkludiert. Dieses positive Denken fasste der italienische Trainer Lombardi prägnant in der Einschätzung der Resultate seines Teams zusammen: „Wir verlieren nie, uns läuft nur die Zeit davon“.

Behaviour, das Verhalten, meint die guten Gewohnheiten eines Spielers. Seine Konzentration, Disziplin und der Wille zur Zusammenarbeit ebenso wie seine Belastbarkeit. Schon Aristoteles philosophierte über den Zusammenhang zwischen Gewohnheiten und Erfolg: „Wir sind das was wir wiederholt tun. Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.“

Confidence, das Selbstvertrauen, spiegelt die eigenen Fähigkeiten, die im Glauben an sich selbst eine Siegermentalität untermauern. Das ist eine Grundeinstellung, die auch unter hohem Druck Stabilität verleiht. Dabei ist jedoch keine Arroganz gemeint, sondern eine positive Mentalität, die NFL-Trainer Billy Walsh so beschrieb: „Champions verhalten sich wie Champions, bevor sie welche sind!“ Dazu zählen Eigenständigkeit, Können und das Vertrauen darauf. Wer anderen auf seinen Status als Champion hinweisen muss, ist keiner.

Die Philosophie

Im Falle Spaniens ist die Spielphilosophie nicht nur die des Trainers. Der ganze Verband und die im U-Nationalbereich tätigen Ausbilder ziehen an einem Strang. Vicente Del Bosque fasst die Philosophie des spanischen Fußballs so zusammen: „Wir fordern ein auf Ballbesitz angelegtes Spiel mit einem hohen Tempo, großer Variabilität und einer guten Balance zwischen kurzen Pässen und langen Anspielen.“ Die dazu nötigen Schlüsselemente sind in hohem Maße im kognitiven Bereich zu finden. So sind die Beziehungen der handelnden Personen untereinander, der Teamgeist, und der Umgang mit schwierigen Situationen ausschlaggebend für das Gelingen der Spielphilosophie.

Die richtige Mischung der Spieler, die Ausgewogenheit zwischen Ordnung und Talent, erfüllt der Trainer, um die Spielphilosophie auf dem Platz umzusetzen. Dabei könnte man diskutieren, ob die Philosophie das Mittel zum Erfolg ist, oder ob der Erfolg quasi einen Nebeneffekt der Philosophie darstellt. Cesare Prandelli könnte den spanischen Fußball im Hinterkopf haben, wenn er dazu dies postuliert: „Trainer müssen anfangen, wieder mehr Fußball spielen zu lassen und nicht einfach nur auf die Ergebnisse zu schauen. Ich halte dies für die Zukunft des Spiels.“

„What is happening on the pitch“: Analyse der Trends im Spitzenbereich

Die Analyse der Champions League und der EURO 2012 ergibt vier Bereiche, in denen Trends für ein erfolgreiches Spiel zu erkennen sind.

Spiel auf Ballbesitz

Nach dem Vorbild Spaniens, beziehungsweise im Vereinsfußball dem des FC Barcelona, ist der Trend zum Spiel auf Ballbesitz zu erkennen. In der Begegnung Spanien gegen Frankreich wurde von Beobachtern noch moniert, dass das auf Ballzirkulation ausgelegte spanische Spiel ohne den Pass in die Tiefe zu ineffektiv und auf Dauer zu unattraktiv sei. Jedoch dient dieser Stil sehr wohl dazu, nach vorne zu spielen, aber in der klaren Vorwärtsausrichtung dennoch in Ballbesitz zu bleiben.

Die vier Halbfinalisten in der EURO 2012 haben allesamt nach einem ähnlichen Muster die Initiative ergriffen und versuchten, das Spiel selbst zu gestalten statt auf Konter zu spielen. In der Champions League betraf das ebenfalls drei der vier Halbfinalisten, gewonnen hat mit dem FC Chelsea jedoch das Team, das ausschließlich auf die Zerstörung des Spiels aus war. Damit wiederholte sich die dem allgemeinen Trend gegenläufige Ausnahme, die auch bereits Inter Mailand mit dem Sieg im Champions League Finale 2010 gelungen war.

Man kann diese beiden Triumphe als das „Pass-Paradox“ bezeichnen. Denn die erfolgreichen Mannschaften legen ihr Spiel mittlerweile deutlich auf Ballbesitz und hohe Passquoten an, was in den beiden Fällen jedoch komplett nicht der Fall war. Trendsetter Barcelona erreichte in seinen 13 Spielen um den Champions League Titel 2009 und 2011 im Durchschnitt 63 bzw. 68 Prozent Ballbesitz, wohingegen Inter Mailand und Chelsea durchschnittlich nur 45 bzw. 47 Prozent vorzuweisen hatten. Besonders eklatant war der Unterschied in den direkten Duellen: 2010 hatte Mailand nur 32 Prozent Ballbesitz gegen Barcelona, im Halbfinale 2012 konnte Chelsea nur eine Quote von 28 Prozent erreichen.

Spitzenmannschaften in der Champions League spielen über 500 Pässe pro Spiel. Teams, die unter dieser Marke bleiben, schaffen es selten in die Ausscheidungsphase. Im Gegensatz dazu sind die Mannschaften, die die höchsten Laufdistanzen gerannt sind, in der Regel nicht in die KO-Phase des Wettbewerbs gekommen. In der EURO 2012 haben ebenfalls elf der 16 Teilnehmer im Feld mehr als 500 Pässe pro Partie gespielt, den Höchstwert verzeichnete Spanien im Duell gegen Irland mit 929 Pässen. Selbstverständlich sind so hohe Passquoten nicht nur mit einer

guten Passtechnik zu erreichen, sondern auch mit der Fähigkeit, sich anspielbar zu machen, den Ball abzuschirmen und sicher weiterzuleiten.

Zusammenstellung der Teams

Es basiert auf mehreren Einflussfaktoren, wie sich eine Mannschaft zusammensetzt. Die Philosophie des Trainers sowie die Qualitäten der verfügbaren Spieler sind die wichtigsten Variablen dazu. Externe Faktoren können die Aufstellung des Gegners, vorherige Ergebnisse oder besondere Umstände einer Partie sein.

Die meisten Nationen haben sich aus diesen Überlegungen heraus in der EURO 2012 für ein 4-2-3-1-System entschieden. Zwei defensiv-zentrale Mittelfeldspieler sorgen für Sicherheit im Zentrum, ein Freigeist als Spielgestalter wird vom Stoßstürmer unterstützt und zwei Flügelangreifer nehmen gestalterisch teil. Sieben der 16 Teams haben sich für diese Formation entschieden. Fünf Mannschaften spielten im 4-3-3-System mit nur einem defensiv-zentralen Mittelfeldspieler und vier Teams spielten im 4-4-2-System mit einer Art Raute. Dabei scherte Italien ungewöhnlich aus, indem es eine Partie im 3-5-2-System bestritt. Auch in der Ausscheidungsrunde der Champions League 2012 traten sechs Mannschaften ihre Partien im 4-2-3-1-System an, fünf spielten im klassischen 4-4-2, vier Teams im 4-3-3-System und eine Mannschaft trat im 3-4-3-System an.

Besonders auffällig am spanischen Spielsystem in der EURO 2012 war die Besetzung der zentralen Spitze. Wurde dort der Stürmer Fernando Torres aufgestellt, so spielte das Team klar in einer 4-2-3-1-Formation. Lief jedoch Cesc Fàbregas als „falscher Neuner“ auf, so wurde die spanische Mannschaft von den Experten in einem 4-6-0-System verortet. Bereits 2002 erinnerte Carlos Parreira an ein wesentlich älteres Zitat seines Trainerkollegen: „Vor zehn Jahren schon sagte mein Freund Mario Zagallo, dass wir der Entwicklung des Fußballs gemäß bald die 4-6-0-Formation erreichen werden. Und um erfolgreich zu sein, benötigen wir Allround-Spieler, die genauso verteidigen wie angreifen können, ganz so, wie es gerade erforderlich ist“. Die Frankfurter Allgemeine fasste das Spiel des Cesc Fàbregas im 4-6-0-System nach dem EM-Finale sehr treffend zusammen: „Ohne einen Torschuss abzugeben war der Mann des FC Barcelona eine ständige Gefahr für das italienische Tor. Mit seinen Sprints und Finten schuf er Lücken, mit seiner Ballkontrolle schuf er die Zeit, dass seine Kollegen in den Strafraum nachrücken konnten, mit seinen Pässen spielte er die Italiener aus.“ Als „falscher Neuner“ nimmt Fàbregas aktiv am Spielgeschehen teil und fordert die gegnerische Innenverteidiger damit komplett neu, weil diesen ohne eine typische zentrale Spitze der Bezugspunkt für ihre Aktionen fehlt.

Das Umschaltspiel

Mit dem Umschalten in die Defensive ist die schnelle Restrukturierung gemeint, das Umschalten in die Offensive ist das schnelle Angreifen nach Ballgewinn gegen den noch aufgefächerten Gegner. Wir unterscheiden vier Formen des Konter:

- » Klassischer Konter: Der Ball wird im eigenen hintersten Spielfeld Drittel erobert und schnell zu den wenigen Angreifern nach vorne befördert, um gegen eine geringe Anzahl an Gegnern angreifen zu können.
- » Kollektiver Konter: Aus dem Ballgewinn im Mittelfeld startet eine Gruppe von vier bis fünf Spielern schnell gegen eine ungeordnete Defensive mit direktem, flüssigen Kombinationsspiel in den Konterangriff.
- » Moderner Konter: Der Ball wird bereits in der gegnerischen Hälfte zurückerobert, einige Angreifer

nutzen schnell die mangelnde Zuordnung bzw. die Unordnung der Verteidigung aus.

- » Solo-Konter: Im Zuge des schnellen Umschaltens vollendet ein einzelner Spieler den Angriff mit einem Alleingang.

Dabei läuft ein Konter in drei Phasen ab. Zuerst löst ein Ballgewinn oder ein zum Mitspieler geklärter Ball den Umschalt-Angriff aus. Es folgt der „Transfer“ des Balles, nach vorne, also die Überbrückung des Raumes bis zum gegnerischen Tor. Die letzte Konterphase ist dann der Abschluss auf das Tor, der Zielangriff. Entsprechend dieser drei Phasen sind die Prinzipien des schnellen Konterspiels die folgenden:

- » Schnelles Umschalten
- » Sofortige Aktion nach vorne (Pass oder Dribbling)
- » Bereitschaft zur Unterstützung des Angriffs seitens der nachstoßenden Spieler
- » Vollsprint
- » Hohes Balltempo
- » Minimale Anzahl von Pässen
- » Schnelle Lösungen
- » Schneller Torabschluss

Obwohl das schnelle Umschalten im heutigen Spitzenfußball enorm schnell vonstatten geht und mit wenigen Pässen zum Torabschluss führen soll, nimmt der Anteil an Kontertorern stetig ab. Entstanden bei der EURO 2008 noch 46 Prozent aller Tore aus einem Konterangriff, so erreichten die Kontertore bei der WM 2010 und der EURO 2012 jeweils nur eine Quote von 25 Prozent. In der Champions League bleiben die erfolgreich abgeschlossenen Konter konstant in einer damit vergleichbaren Spanne von 21 Prozent (2011) bis 27 Prozent (2010 und 2012). Laut Arsène Wenger liegt das daran, dass „das Konterspiel so wichtig geworden ist und als Reaktion darauf die Gegenmaßnahmen einen Haupttrend des Fußballs darstellen“. Diese sind:

- » Schnelle Reorganisation
- » Druck auf den Ball
- » Verdichtung des Mittelfeldes
- » Minimierung des Risikos
- » Taktische Fouls
- » Tiefes Verteidigen oder
- » Hohes Gegenpressing

Schuss- und Standardspezialisten

Die Bedeutung von Standards, Distanzschüssen und Hereingaben für den Ausgang von Fußballspielen ist seit Jahren fast unverändert. Sie stabilisieren sich auf einem niedrigen Niveau. Aus Standardsituationen fielen nur 21 Prozent der insgesamt 76 Tore in der EURO 2012 (vgl. Abb. S. 10). Bei den Eckstößen gibt es nur eine geringe Torausbeute, sechs Treffer fielen nach einer Eckenhereingabe. Statistisch betrachtet wurde damit nur nach jeder 57. Ecke ein Torerfolg erreicht. Freistoßhereingaben führten in nur fünf Fällen zu einem Treffer. Erforderlich ist dafür einerseits eine maßgenaue Hereingabe, wie die von Andrij Arschawin gegen Polen, die er auf den Punkt genau im überfüllten Strafraum platzierte. Andererseits ein gut getimtes und intelligentes Freilaufen, für das stellvertretend der ukrainische Kapitän Andrij Schewtschenko genannt sei, der aus dem Rücken des Gegners mit einem Tempovorteil in die Hereingaben lief. Zuletzt ist es erforderlich, mutig in den Ball zu gehen und konsequent den Abschluss zu suchen.

Nur ein einziger direkt erzielter Freistoßtreffer in der ganzen EURO 2012 stellt eine besonders niedrige Ausbeute dar, die nahelegt, dass die Opponenten gut übereinander informiert sind. Standardvarianten sind in der Regel gegenseitig bekannt und überraschen den Gegner nicht. Für erfolgreiche Standards sind zudem übertra-



„Wer andere auf seinen Status als Champion hinweisen muss, ist keiner.“



„Obwohl das schnelle Umschalten enorm schnell vonstatten geht, nimmt der Anteil an Kontertorern stetig ab.“

Kategorie	Aktion	Erläuterung	Anzahl Tore
Standards	Eckbälle	direkt aus einer / im Anschluss einer Ecke	6
	Freistöße (direkt)	direkt aus einem Freistoß	1
	Freistöße (indirekt)	im Anschluss an einem Freistoß	5
	Strafstöße	Elfmeter (oder im Anschluss an einem Elfmeter)	3
	Einwürfe	im Anschluss an einem Einwurf	1
Aus dem Spiel	Kombinationsspiel	Doppelpass / 3er-Kombination	4
	Flanken	Hereingabe vom Flügel	21
	zurückgelegte Bälle	Rückpass von der Torauslinie	3
	Diagonalpässe	diagonal in den Strafraum geschlagener Ball	1
	Laufen mit dem Ball	Dribbling und Torschuss aus kurzer Entfernung / Dribbling und Pass	4
	Weitschüsse	direkter Torschuss / Torschuss und Abpraller	7
	Steilpässe	Pass durch die Mitte oder über die Abwehr	15
	Abwehrfehler	misslungener Rückpass / Torwartfehler	4
	Eigentore	Tor durch einen Spieler der verteidigen Mannschaft	1
Total			76

Technischer Bericht der UEFA EURO 2012



„Die Bedeutung von Standards ist seit Jahren unverändert. Sie haben einen gleich bleibenden Anteil an der Gesamttrefferquote, können aber Spiele entscheiden.“

gende individuelle Fähigkeiten und ein Spezialistentum nötig. Ebenso fielen nur elf Treffer durch Distanzschüsse oder im Anschluss an Dribblings. Hereingaben aus dem Spiel heraus sind zumeist über den Flügel vorbereitet. Oft geht der Hereingabe eine kreative Vorarbeit im gruppentaktischen Rahmen voraus, etwa ein Überlaufen des Außenverteidigers oder das Spiel über den dritten Mann. Die Anzahl der Kopfballtore jedoch war bemerkenswert: mit 22 per Kopf erzielten Treffern lag die Quote bei 29 Prozent aller EM-Tore, einem historischen Wert. Noch nie fielen bei einer Europameisterschaft so viele Kopfballtore, am Anfang der Endrund lag ihr Anteil an der Gesamttrefferquote zwischenzeitlich sogar bei knapp 40 Prozent. Alleine Andrij Schewtschenko erzielte zwei Kopfballtore im Spiel gegen Schweden, eines nach einer Flanke und eines nach einer Ecke.

**„The winning coach“:
Aufgaben und Stil eines siegreichen Trainers**

Der Spitzenfußball heutiger Tage stößt auf ein derart hohes Interesse, dass die Öffentlichkeit kritisch und mit einer großen Lupe auf jedes Detail achtet. Enorme Summen stehen zur Disposition, die Spieler haben eine gesteigerte Macht. Die Orientierung an Ergebnissen hat eine verminderte Geduld der Verantwortlichen und der Fans zur Folge, was die Entwicklung einer Mannschaft nur unter hohen Zeitdruck erlaubt. In diesem Umfeld muss ein Spitzentrainer arbeiten und das erfordert nicht nur eine besondere fachliche Qualität, sondern eine außerordentliche persönliche Leistung.

Die drei Rollen eines Trainers

Als Trainer, Manager und Führungsfigur sind die Spitzentrainer im heutigen Fußball gefordert. Bezüglich des reinen Trainerdaseins, also der sportfachlichen Eignung, sind viele Vertreter der Zunft sehr gut ausgebildet und sicher in ihren Entscheidungen. Trotzdem gerät ein Trainer auch hier leicht unter Druck, als Beispiel sei eine Auswechslung genannt, bei der heutzutage genau beobachtet wird, ob der ausgewechselte Spieler mit dem

Trainer abklatscht oder eine wütende Reaktion zeigt. Dabei kann eine Auswechslung viele Gründe haben, die sich weder dem Beobachter, noch den Spielern erschließen. Der Trainer jedoch hat einen guten Grund für seine Entscheidung. Wie viele und wie unterschiedliche Gründe es geben kann, ist – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – im Infokasten rechts unten exemplarisch aufgelistet. In der Funktion als Manager sind Aufgaben zu erfüllen, die eher auf Abläufe und Details abzielen. Organisatorisches rund um das Team, Instruktionen an Mitarbeiter und die Kontrolle, wie diese Anordnungen ausgeführt und umgesetzt werden. Entstehen Probleme, müssen Lösungen gefunden und angeboten werden. Die Funktion als Führungsfigur richtet sich auf die Arbeit mit Menschen. Eine Führungsperson befasst sich mit Emotionen und kann diese im Idealfall auf verschiedenste Weise beeinflussen. Sie inspiriert, überzeugt, entwickelt und zeigt dem Team sowie dem einzelnen Spieler Ziele, Träume und Visionen auf. Weil diese Rolle des Trainers im Spitzenfußball überaus wichtig ist, soll sie in ihren einzelnen Bestandteilen näher beleuchtet werden.

Glaubwürdigkeit

Damit ein Trainer mit seiner Arbeit überhaupt eine Wirkung erzielen kann, muss man ihm Vertrauen schenken. Seine Glaubwürdigkeit besteht in fachlicher Hinsicht aus seiner Reputation als Trainer und auf seiner inhaltlichen Kompetenz. Mit Hilfe seines Engagements dient er als Vorbild für die Mannschaft. Aber auch der Charakter, seine Persönlichkeit und seine Courage wirken über die reine Fachlichkeit hinaus auf sein Tun. Manchmal sind auch Einflüsse von außen entscheidend, ob man glaubwürdig ist oder nicht. Ein Trainer, der permanent gute Ergebnisse vorweisen kann, erhält über diese eine Reputation, obwohl vielleicht das eine oder andere Mal einfach nur Glück im Spiel war.

Trainerstil

Überspitzt formuliert ist der überzeugendste Stil der siegreiche, wie die Siege auch immer zustande kommen.

Aber es gibt viele Wege zum Erfolg und dies ist an unterschiedlichen Trainertypen des Spitzenfußballs leicht aufzuzeigen.

- » Pep Guardiola ist ernst, ruhig und ein harter Arbeiter.
- » Alex Ferguson tritt leidenschaftlich, menschlich und unerschütterlich auf.
- » José Mourinho ist charismatisch, emotional und sehr clever.
- » Arsène Wenger ist durchdacht, stilvoll und optimistisch.
- » Fabio Capello tritt fordernd, kompromisslos und pragmatisch auf.
- » Vicente Del Bosque zeigt sich freundlich, väterlich und ist die Ruhe selbst. Er sagt von sich selbst: „Jeder Trainer hat seine eigene Persönlichkeit. Meine Führung basiert auf Menschlichkeit, Freigiebigkeit und Freundlichkeit.“

Der deutsche Trainer Thorsten Fink attestiert sich selbst eine situative Führungspersönlichkeit, indem er der jeweiligen Lage angemessen auftritt. Er passt die Wirkung der eigenen Persönlichkeit den Anforderungen der jeweiligen Situation an. Mal muss er fordern, mal deligieren, dann Werte vermitteln und an Entscheidungen teilhaben.

Die denkbaren Führungsstile reichen von einer sehr partnerschaftlichen bis hin zu einer sehr autoritären Form des Auftretens gegenüber Spielern und Mannschaft. Allerdings hat sich die Führungsanforderung im Laufe der letzten Jahre verändert. Eine veraltete Sicht auf das Führungsverhalten stützt sich auf die Macht der Position, die der Trainer inne hält. Er war eine überlebensgroße Figur, die fordernd, aggressiv und diktatorisch auftreten konnte.

Die heutige Sichtweise betont die Macht der Persönlichkeit, mit der der Trainer arbeitet. Er kommt mit Menschen zurecht, ist human und strahlt eine ruhige Siegesgewissheit aus. Er ist eher ein Anführer als ein Diktator. Arsène Wenger fasst diesen Wandel so zusammen: „Wir müssen uns wandeln – weg von einer fordernden Position und hin zu einer überzeugenden Person.“ Ein Trainer muss also heutzutage zuhören, verstehen können, für Überzeugungen werben, große Egos umwerben und den Spielern Ideen so verkaufen, als ob es ihre eigenen wären.

Kommunikation

Eine Führungsperson muss sich mit anderen Menschen in Verbindung setzen können und Beziehungen eingehen – das ist mehr als bloße inhaltliche Kommunikation. Die reine Aussage kann besonders kurz sein, die zwischen den Zeilen gesendete Botschaft hingegen besondere Wirkung zeigen. Laut dem französischen Trainer Gérard Houllier können die wichtigsten 30 Sekunden der Woche diejenigen sein, in denen ein einprägsames Zitat des Trainers in den Medien rezipiert wird. Es wirkt auf den Präsidenten, die Spieler oder die Mannschaft, ob er dabei einen müden, kraftlosen und resignierten Eindruck erweckt, oder ob er sich charmant, geistreich und analytisch gibt.

Öffentliche Aussagen des Trainers über seine Arbeit und seine Einschätzungen sind ohnehin nur mit Bedacht abzugeben. Die öffentliche Kritik eines Spielers beispielsweise verbietet sich in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit vollkommen. Es gibt bessere Formen der Rückmeldung an den Spieler: Etwa Lob, Information, Coaching und die ruhige Mitteilung, welche Erwartungen an ihn gestellt werden. Manchmal muss man den Spieler jedoch nicht mit Fehlern konfrontieren, er weiß sich oftmals selbst gut einzuschätzen. Dann gibt ihm ein ruhiges Gespräch über seine Familie, sein Befinden und seine Ziele wieder neue Kraft.

Durchhaltevermögen

Selbst in schwierigen Situationen kann dieses ruhige Gespräch ein probates Mittel sein. Strahlt der Trainer nach einer Niederlage Durchhaltevermögen und Zuversicht aus, merken das die Spieler und sie werden davon beeinflusst. Dazu ist es wichtig, zunächst seine eigenen Emotionen kontrollieren zu können. Denn selbst die Mimik des Trainers ist laut Arsène Wenger ein Spiegel davon, in welchem Zustand sich eine Mannschaft befindet. Will ein Trainer die Mannschaft und eventuell auch die Öffentlichkeit über seine Körpersprache beeinflussen, so muss er seine eigenen Emotionen unter Kontrolle haben. Dabei hilft es, mit schwierigen Situationen umgehen zu können und selbst in negativen Ereignissen das Positive zu sehen.

So fand im legendären Finale der Champions League 2005 trotz der 3:0-Führung des AC Mailand Liverpools



„Eine Führungsperson befasst sich mit Emotionen und kann diese im Idealfall auf verschiedene Weise beeinflussen.“

Mögliche Gründe für Auswechslungen:



Trainer Rafael Benítez ermutigende Worte für seine Mannschaft. Er bemerkte, dass die eigenen Fans dem Rückstand zum Trotz die scheinbar geschlagene Mannschaft immer noch feierte. „Die Fans glauben an Euch, Ihr braucht nur ein Tor“, beschwor er sein Team in der Umkleidekabine und stabilisierte das Zentrum durch die Einwechslung des Deutschen Dietmar Hamann. Und wirklich erreichte Liverpool den Ausgleich, das Elfmeterschießen und den Titelgewinn. Damit handelte Benítez auf die Weise, die Arsène Wenger für Trainer postuliert: „Man muss das Spiel lieben und mit den Spielern eine besondere Lebensweise, eine besondere Sichtweise auf den Fußball teilen wollen.“

Emotionen

Ein Sprichwort besagt, dass Menschen keine logischen Kreaturen sind, sondern emotionale Wesen. Arbeitet eine Führungsperson mit Emotionen, dann muss sie zunächst ihre eigenen Gefühle kontrollieren können. Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Eigenkontrolle und innere Motivation gehören unbedingt zu den Eigenschaften eines Spitzentrainers. Dazu ist es wichtig, sich selbst realistisch einzuschätzen und die eigenen Stärken zu kennen. Gegenüber anderen Personen erfordert die Aufgabe eine gewisse Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen. Dadurch lassen sich Beziehungen und Interaktionen handhaben und die Gruppendynamik beeinflussen.

Courage

Mutiges und entschiedenes Auftreten ist eine unverzichtbare Eigenschaft einer Führungsperson. Wer zaudert, kann nicht überzeugen. Dazu gehört es, Entscheidungen zu treffen, Kritikern souverän zu begegnen, Missgeschicke zu handhaben und seinen Überzeugungen treu zu bleiben. Nirgendwo zeigt sich couragiertes Handeln so sehr wie in einer Krisensituation. Kein Spitzentrainer kommt um Niederlagen oder andere unbequeme Situationen umhin, wie Sir Alex Ferguson weiß: „Wer ein Spitzentrainer sein möchte, sollte mit Niederlagen umzugehen lernen!“ Und Carlos Parreira ergänzt: „Ein Sieger im Leben, nicht nur im Fußball, lernt aus einer Niederlage oder einem Fehler und geht daraus gestärkt hervor.“

Bescheidenheit

Thierry Henry hat mit einer bemerkenswerten Antwort auf die Frage reagiert, warum er nach seiner Zeit als Spieler keine Trainerkarriere anstreben würde: „Wenn man als Spieler berühmt ist, dann muss man seinen Stolz vor der Türe lassen, sobald man Trainer wird.“ Eine gewisse Demut, Offenheit und Anerkennung anderer ist nötig, um als Dirigent verschiedenster Persönlichkeiten, die in einer Mannschaft und im Vereinsumfeld tätig sind, arbeiten zu können. Es gilt, selbstbewusst aufzutreten, aber nicht laut und um Aufmerksamkeit heischend.

Besonders der FC Barcelona personifiziert diese Einstellung und fordert sie auch von seinen Spielern von Jugend an. Xabi Alonso bat einmal einen neuen Spieler zum Gespräch, der mit einem besonders teuren Sportwagen zum Training vorgefahren kam. Alonso riet, lieber ein kleineres Auto aus dem Fuhrpark eines Sponsors zu fahren, damit niemand denken müsse, der Erfolg sei den Spielern zu Kopfe gestiegen.

Fehler im Führungshandeln (Abb. unten)

Führungshandeln zielt darauf ab, Einfluss zu nehmen. Als Trainer vorrangig auf die Spieler, aber auch auf das Team- und Vereinsumfeld. Denn, so sagt Marcello Lippi, „die Spieler müssen spüren, dass sie einen starken und sicheren Begleiter und Anführer haben.“ Neben all den originären Aufgaben wie das technisch-taktische und das Athletiktraining, die Ausbildung eines Mannschaftsgefühls und der Vermeidung von Verletzungen muss ein Trainer daher permanent an der Weiterentwicklung seiner Führungspersönlichkeit arbeiten. Er muss aus Fehlern lernen, um sich selbst so weiterzuentwickeln, wie er es von seinen Spielern erwartet.

Das Fazit

Nach dem Überblick die Schlüsselemente einer positiv wirkenden Kabinatmosphäre und den Einflussfaktoren des modernen Spiels fällt der Fokus erfolgreichen Handelns letztlich doch auf den Trainer. Seine fachlichen Fähigkeiten vorausgesetzt, machen im Spitzenbereich seine Führungsqualitäten den entscheidenden Unterschied aus. Dabei ist er einem alten Prinzip unterworfen: Der Anführer bekommt das Lob – und ebenso schnell auch die Schuld zugesprochen. <



„Wer zaudert, kann nicht überzeugen!“

Fehlerquellen im Führungsverhalten:

Keine Vision

Weiche Persönlichkeit

Mangelnde Kommunikation

Mangelnde Entschlusskraft

Arroganz

Illoyalität

Angst

Sich aus der Verantwortlichkeit stehlen

Schlechtes Verhalten

Mangelnde Phantasie

