



Christoph Daum | Fußball-Lehrer

Führungskompetenz im Profifußball

Die Veränderungen im Fußball stehen in engem Zusammenhang mit den Anforderungen an die Trainertätigkeit. Der ITK bietet uns allen die Möglichkeit über Entwicklungstendenzen nachzudenken und diese kritisch zu diskutieren.

Facetten der Führungskompetenz

Der folgende Beitrag befasst sich mit Veränderungen in den Bereichen Führungsanforderungen, Führungskompetenzen und Führungspraxis. Viele Feststellungen aus dem Profifußball treffen auf alle Leistungsbereiche zu.

Die Trainerinnen und Trainer nehmen eine Schlüsselposition in jedem Verein ein. Viele bezeichnen den Trainer als Dirigent mit verschiedenen Kompetenzen. Auf diese Kompetenzen wird mit vielen Beispielen eingegangen, die sie selber denken, weiterdenken, besser denken und erfolgreich umsetzen können. Der Vortrag ist als Impulsgeber zu verstehen. Für den Erfolg gibt es kein Patentrezept. Wir können den Erfolg nicht garantieren, sondern nur gewissenhaft vorbereiten (80:20 Pareto Prinzip). Grundsätzlich ist es wichtig, neben dem Plan A nicht nur den Plan B, sondern ebenfalls einen Plan C bis Z zu haben.

Grundlage jeder Führung ist die Schriftlichkeit. Sie gibt Sicherheit und Orientierung, erspart Zeit und verhindert Missverständnisse. Alle Ziele und Teilziele sollten schriftlich festgelegt werden. Diese Form der Schriftlichkeit hat den Charakter einer getroffenen Vereinbarung. Sie kann, falls notwendig, angepasst oder verändert werden.

Genauso wichtig ist die schriftliche Wegbeschreibung zu den Zielen! Die schriftliche Festlegung gibt allen Beteiligten die Möglichkeit der Überprüfung, der Korrektur und der Verbesserungen. Die Rückgriffmöglichkeit auf alle Vereinbarungen, Besprechungen, Gesprächsprotokolle oder Trainingseinheiten

räumen oft Missverständnisse aus und sind manchmal sogar „Lebensretter“.

Die Schriftlichkeit ist zudem hilfreich bei der Arbeitsplatzbeschreibung aller Mitarbeiter. Es müssen so präzise wie möglich die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter schriftlich fixiert werden. Um ein absolut professionelles Verhalten im Verein zu installieren, ist es sinnvoll, allen Mitarbeitern eine Übersicht des Tages- und Wochen-Ablaufs des Cheftrainers schriftlich zu präsentieren. Am Tagesprogramm des Club Brügge wird dies dargestellt (s. Abb. „Planung eines Cheftrainers“). Dieser Tagesplan wurde detailliert jedem Spieler und Mitarbeiter auf sein Smartphone gesendet. Gleichzeitig war Plan in allen Räumen (Umkleide, Aufenthaltsraum, Speisesaal, Kraftraum, Medizinische Abteilung) auf TV-Screens zu sehen.

Die Terminplanung in Bezug auf Team, Verein, Verband, Medien und Sponsoren müssen ständig aktualisiert werden. Ebenfalls müssen die privaten Termine eintragen und berücksichtigt werden. Alles muss mit einem zeitlichen Limit (Deadline = „Todeslinie!“) versehen werden, das heißt bis wann etwas wie erreicht oder umgesetzt sein muss, ist unerlässlich für eine erfolgreiche Arbeit. Auf dem PC, iPad, Smartphone oder USB-Stick alles präsent zu haben, erleichtert viele Entscheidungen.

Ganz wichtig sind die eigenen Spielerbeurteilungen und ebenfalls die der Trainerkollegen für die Spiele und das Training (oft gibt es nur ein Spiel in der Woche, aber fünf bis sechs mal Trainingseindrücke).

Das Gedanken-Korsett

Es ist empfehlenswert, dass Trainer sich ein schriftliches Gedanken-Korsett zurechtlegen für ...

1. die Antrittsrede (für das Team, den Mitarbeiterstab, die Presse);
2. jede Mannschaftsbesprechung;
3. jedes Einzelgespräch;
4. das taktische Konzept.

DU BEKOMMST NIEMALS EINE ZWEITE CHANCE, EINEN ERSTEN EINDRUCK ZU MACHEN!

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, allen Spielern die Prinzipien unseres taktischen Verhaltens (Matchplan, Konzept) schriftlich mitzuteilen. Flexibilität ist dabei ein wichtiges taktisches Element, denn jede einseitige, starre taktische Ausrichtung kann schnell zu einem Grab werden.

Führungskompetenzen des Trainers

Die Führungskompetenzen des Trainers sind in der Abbildung unten dargestellt. Von uns Trainern wird Führungs-Kompetenz gegenüber Mitarbeitern, Team, Spielern, Medizinern, Vorstand, Verband, Fans, Sponsoren und Medien verlangt.

Der Cheftrainer ist die wichtigste Person innerhalb des Vereins. Im Profifußball wird er vermehrt als Koordinator gefordert. Die Kernkompetenz ist und bleibt die Arbeit mit der Mannschaft. Dabei gilt: Strebe nach Perfektion, um das Maximum, das Optimum zu erreichen. Diese Einstellung beginnt zuerst beim Cheftrainer (Hier stellt sich die grundsätzliche Frage: Wann wird diese voreilige Trainer-Rauswurf-Kultur von Präsidenten oder Managern aufgegeben?). Führung beginnt beim Einzelnen, also beim mir als Cheftrainer zuerst.

Aufgabe Nummer 1: Wie gelingt es dem Trainer, sich selbst darzustellen, ohne als Selbstdarsteller zu erscheinen? Dabei ist auf die Körpersprache, Gestik, Mimik, Sprache, zu achten. Nachfolgend dazu einige Leitgedanken: Das Gesicht des Trainers ist ein Ausdruck seines Selbstvertrauens! Das Gesicht des Trainers ist ein Spiegel des Zustandes seiner Mannschaft!

Wenn es dir am Morgen nach einer Niederlage an Willensausdauer (Energie, Power, Zuversicht, Körpersprache ...) mangelt, steckst du damit deine Mannschaft an! Fußball ist Emotion und speziell die, die du gibst und vorlebst!

Zeige Gefühlsstabilität in kritischen Situationen. Mache dir dabei deinen Verantwortungs-, Einfluss- und Kontrollbereich bewusst. Jeder Trainer sollte zuerst von sich selbst überzeugt sein, aber bitte nicht al-

PLANUNG EINES CHEFTRAINERS
Daily Schedule Club Brügge

8:00 - 8:10	Christoph Daum and coaching staff at the club
8:15	Meeting with coaching staff or assistant coach 1 and physical coach (at the first meeting of the week 8.15 o'clock, the weekly training plan will be decided with the whole staff – the media director must present the media and PR appointments/events)
8:30	Each player and the whole staff should be at the club, specially an injured or ill player <u>must</u> be there)
8:45 - 9:15	Breakfast (all together)
9:15	Medical report and treatment plan for non-nominated players
9:30	Training is planned
9:45	Meeting with all players in the dressing room – info training / feedback / mental (First training day of the week we will have the match analysis from last match)
10:00 - 10:40	Warm up and stability or strength (individual programs)
10:50 - 12:15	Field training
12:15 - 12:30	Individual training (One day a week - Thursday - 13.30 to 14.30 individual feedback for each player from 5 coaches)
13:00 - 14:00	Lunch (individual / press / media as appointed) The medical department (Doctor or Head-Physio) have to fix a weekly plan for massage and treatments. Afterwards free or second individual training or treatment or mental individual meeting or language lesson.
14:00	Meeting with departments as appointed (monthly plan – only on a day with one training possible)
15:00 - 16:30	Field training (only one day a week possible)
16:00 or 18:00	FINISH or individual appointments or meeting as required – view of football match

ITK - Dresden 2018
© Christoph Daum

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Chef-Trainer	Assistenz Trainer Mitarbeiter	Team	Einzelne Spieler
Scouting Analyse	Medizinische Abteilung	Vorstand Management	Nachwuchs- Abteilung
Vereine Verbände	Fans	Medien Marketing	Mental-Coach Teambuilding

ITK - Dresden 2018
© Christoph Daum

ternativlos. Jeden Trainer sollte immer eine notwendige, angemessene Selbstkritik auszeichnen, die sich insbesondere im Umgang mit Fehlern zeigt: Über den Umgang mit Fehlern:

- » Menschen machen Fehler (Fehler sind menschlich)
- » Umgang mit Fehlern intern vs. extern

Der Trainer sollte es vermeiden, öffentlich detailliert Fehler zuzugeben und sich an allgemeine Aussagen halten: „Ich kenne die Probleme und arbeite an der Lösung“ oder gezielt: „Ich kenne die Lösung und werde intern daran arbeiten.“ Wichtig ist dabei immer ehrlich zu bleiben. Oft ist der Ausspruch zu hören: „Du musst doch keinem mehr etwas beweisen!“

Vorbild in jeder Situation

Dem ist entgegen zu halten, dass jeder Trainer sich jeden Tag aufs Neue beweisen muss. Ob er es wahrhaben will oder nicht, der Cheftrainer ist immer ein Vorbild. Jeder Cheftrainer muss ein gewissenhaftes Zeit-Management beherrschen bzw. erarbeiten. Gewissenhafte Planung und Selbstorganisation sind Grundvoraussetzung, um möglichst vielen Anforderungen gerecht zu werden. Deshalb müssen Zeitbegrenzungen eingebaut sowie „Zeit-Diebe“ identifiziert und eliminiert werden.

Führungskompetenz im Team

Hinsichtlich der Führungskompetenz gegenüber den Assistenten sind mit der Arbeitsplatzbeschreibung wichtige Funktionskriterien festzuhalten:

1. Sei ein Korrektiv.
2. Spezialisier dich (ohne das große Ganze aus den Augen zu verlieren).
3. Sei „pro-aktiv“.
4. Bilde dich permanent fort und sei immer auf dem neuesten Stand.

Als Orientierung für die Zusammenstellung und Zusammenarbeit des Mitarbeiterstabs sind folgende Kriterien wichtig:

1. Wähle die besten Assistenten/Mitarbeiter aus.
2. Überlege und wähle sorgfältig aus, mit wem Du was besprichst.
3. Halte immer etwas Distanz und sei Erster auf dem Platz/im Büro.
4. Lege dir ein eigenes Cheftrainer-Zimmer zu.
5. Lerne zu koordinieren, d.h. Verantwortlichkeit zu delegieren und vergiss dabei nie ein notwendiges Maß an Kontrolle einzubauen.
6. Walk as you talk = Sei authentisch, sei ehrlich!
7. Lege tägliche, wöchentliche, monatliche Zeiten für Mitarbeitergesprächen mit einem Zeitlimit fest. Fertige danach immer ein Protokoll an, das alle Anwesenden erhalten.
8. Gut informierte Spieler sind motivierte Spieler. Führungskompetenz gegenüber dem Team beinhaltet, dass der Cheftrainer alle Spieler über die Trainingsinhalte und Ziele informiert.
9. Bereite jede Besprechung gewissenhaft vor und lerne dich zu reduzieren und zu vereinfachen. Eine Grundüberzeugung für den Lernerfolg jeder Besprechung lautet: Richtiges Bild vermittelt führt zum richtigem Verhalten auf dem Platz.
10. Gib vor der Mannschaft nur ein allgemeines Feedback und beachte die 24-Stunden-Regel, d.h. Beschwerden oder Kritik sollten erst 24 Stunden später geäußert werden. Spontanreaktionen sind oft emotional oder unsachlich und sind später schwierig oder gar nicht zu korrigieren.

Positive Aspekte sind bedeutsam

Ein weiterer Grundsatz lautet: Im Erfolg war nicht alles gut und richtig und in der Niederlage war nicht alles schlecht und falsch! Immer wieder die positiven Aspekte zu finden, ist eine Herausforderung für den Cheftrainer. Dabei ist es bedeutsamer respektiert, als geliebt zu werden. Der Moment, in dem wir aufhören füreinander und miteinander zu kämpfen, ist

der Moment, wo wir aufhören ein Team zu sein. Dann existieren wir lediglich nebeneinander.

Plane gezielt und in Absprache mit der Mannschaft Teamaktivitäten (Teambuilding) in den Trainingsplan ein und achte dabei auf Nachhaltigkeit.

Jeder Spieler hat das Recht auf Rückmeldung über sein Verhalten, seine Bedeutung, seine Wichtigkeit für den Teamerfolg. Dadurch drückt der Cheftrainer seine Wertschätzung gegenüber jedem Spieler aus. Die emotionale Nähe zum Spieler wichtiger als mit ihm über Daten und Statistiken zu sprechen. Darum ist es unerlässlich, einen engen Kontakt zu den Leistungsträgern zu halten. Gleichzeitig gilt es Wertschätzung gegenüber den Spielern zu zeigen, die wenig oder kaum zum Einsatz kommen.

Die Spieler für das mentale Training zu begeistern, ist eine ständige Herausforderung. Das Denken zu trainieren, nicht nur im taktischen Bereich, sondern im Sinn der optimalen Einstellung ist ein ständiger Überzeugungskampf. Das Denken und Fühlen über sich selbst, über seine Mannschaft muss ständig geschult und verbessert werden, um die optimale persönliche Einstellung und den größtmöglichen Teamgeist zu erreichen.

Das Spiel wird zuerst im Herz, dann im Kopf und dann auf dem Platz gewonnen. Oder mit anderen Worten: In dem Augenblick, in dem du beginnst zu fühlen, zu denken und zu sprechen, was du bereit bist für den Mannschaftserfolg zu geben, beginnst du ein Sieger zu sein.

Wertschätzung gegenüber anderen Abteilungen

Oft wird die Bedeutung der Scouting- und Analyse-Abteilung unterschätzt oder zu wenig unterstützt. Die Scouting-Abteilung mit dem Denken, Fühlen, Planungen des Cheftrainers vertraut zu machen, erleichtert das Aufspüren passender Spieler. Es sollten neben den messbaren harten Faktoren genauso die weichen Faktoren eines Spielers mit einbezogen werden. Wichtig ist dabei etwas zu sehen, was andere nicht sehen und dabei schneller als alle anderen zu sein. Nicht der Größere frisst den Kleineren, sondern der Schnellere den Langsameren!

Im Bereich der Arbeitsplatzbeschreibung der medizinischen Abteilung wird eine schriftliche Version des Aufgabenfeldes für Ärzte und Physiotherapeuten erarbeitet. Diese wird den einzelnen Mitarbeitern der medizinischen Abteilung ausgehändigt mit der Aufforderung, innerhalb von zehn Tagen eine schriftliche Stellungnahme vorzunehmen. Dann wird eine für alle verbindliche Endfassung festgelegt.

Der Grundsatz der Zusammenarbeit mit der medizinischen Abteilung lautet: Verhindern ist besser als heilen!

Gehe immer gut vorbereitet in eine terminierte Vorstandssitzung. Dabei ist Pünktlichkeit eine Selbstverständlichkeit. Mache dir immer Notizen und fertige nach der Sitzung eine „Gedächtnisprotokoll“ für alle an. Formuliere sachlich die Probleme, deine Sichtweise und sprich mögliche Lösungen gezielt an. Setze dabei realistische Ziele. In kritischen Situationen solltest du nach Möglichkeit einen Vertrauten hinzuziehen. Zeige in kritischen Situationen Gefühlstabilität, akzeptiere was nicht in deinem Einfluss/Kontrollbereich liegt und denke immer daran, dass du als Cheftrainer „vertraglich“ zum Optimismus verpflichtet bist.

Halte regelmäßige Kontakt zur Nachwuchsabteilung und besuche Jugendspiele. Biete bei Spielerverpflichtung für den Nachwuchsbereich deine Hilfe an und lade die besten Jugendlichen zum Training mit den Profis ein. Generell gilt: Zeige die Gemeinsamkeiten mit der Nachwuchsabteilung und vermittele Wertschätzung.

Die Kompetenzen in der Öffentlichkeit

Es ist nicht die Aufgabe des Cheftrainers, andere Vereine oder die Verbände – oder treffender ausgedrückt: Die dort handelnde Personen – in der Öffentlichkeit zu kritisieren. Formu-

liere deine Ansichten stets sachlich und pflege ein gutes Beziehungsnetzwerk zu den Verbänden, vor allem zu einzelnen Mitarbeitern.

Gegenüber den Fans gilt es immer zu verdeutlichen, dass der Vereins Erfolg über allen persönlichen Interessen steht. Dabei muss man Realitätssinn zeigen und nach Möglichkeit mehr halten als versprechen. Wenn wir davon sprechen, etwas mehr auf die Fans zuzugehen oder einzugehen, steht dies im Widerspruch zu nicht öffentlichen Trainingseinheiten. Diesen Konflikt gilt es auszuhalten und immer wieder öffentliches Training bewusst einzuplanen.

Gegenüber der Medien- und Marketing-Abteilung sind schriftlich fixierte Absprachen notwendiger Medien- und Sponsoren-Termine zu treffen. Der Cheftrainer muss auf einer terminlichen Vorlaufzeit bestehen und eine schriftliche Bestätigung geben. Der Cheftrainer muss über alle Medien, Sponsoren-Termine, Autogrammstunden oder sonstige PR-Aktivitäten unaufgefordert schriftlich informiert werden. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, dass nur in Absprache mit dem Cheftrainer entschieden wird, wann und wo wer auftritt. Für Pressetermine ist es hilfreich, sich eine Antwortstrategie zurecht zulegen. Hilfreiche Antwortstrategien können Aussagen sein wie: „Ich verstehe Ihre Kritik und weise daraufhin ...“, „Ich respektieren Ihre Meinung und ergänze ...“, „Ich akzeptiere Ihren Standpunkt, obwohl...“, „Richtig, dies ist eine Momentaufnahme, und ...“ oder antworte mit einer Gegenfrage: „Wie wollen wir das beweisen?“ Dies muss intensiv geübt und erlernt werden. Dafür reichen nicht ein paar Rhetorik-Stunden aus. Wichtig ist immer zu wissen, dass wir mit den Medien zwar auf dem gleichen Wasser sind, aber nicht im selben Boot sitzen! Versuche mit einem Lächeln, Schmunzeln zu antworten, denn die Medien kannst du nie schlagen. Denke immer daran, dass du nicht über jedes Stöckchen springen musst, dass dir ein Journalist hinhält.

Es wird immer bedeutsamer, dass Trainer und Vereinsverantwortliche sich intensive mit den sogenannten „Social Media“ auseinandersetzen und die Spieler auf die Gefahren der Nutzung hinweisen. Ebenfalls ist es erforderlich mit den Spielern klare Absprachen zu treffen, was aus Vereinssicht gepostet oder getwittert werden darf.

Ein Mental-Coach ist nicht nur für die Zusammenarbeit mit einzelnen Spielern oder der gesamten Mannschaft sinnvoll, sondern gleichfalls für das Coaching des Cheftrainers und des Mitarbeiterstabs. Dabei müssen dem Mental-Coach seine Aufgaben und vor allem seine Grenzen klar mitgeteilt werden. In der Abbildung rechts oben sind maßgebliche Trainerkompetenzen aufgeführt und nachfolgend kurz erläutert.

1. Kommunikation

Motivation ist richtig angewandte Kommunikation, das heißt jeder Spieler muss den Sinn erkennen bzw. wir müssen den Sinn vermitteln oder gemeinsam erarbeiten. Wir können niemanden zu etwas motivieren, von dem er nicht selbst überzeugt ist. Ein gewissenhafter Trainer schult sowohl den Körper wie den Geist (Persönlichkeit).

2. Fokussieren

Immer hellwach sein heißt vorhersehen und sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren. Wer nachdenkt kommt meist zu spät, denn nur womit du nicht gerechnet hast, worauf du nicht vorbereitet warst, kann dir schaden.

Der Cheftrainer muss das Fokussieren vorleben, er muss Detail besessen sein. Er muss seine Spieler permanent darauf vorbereiten auf Kleinigkeiten zu achten. Er muss dabei bereit sein, die Spieler zu nerven, aber besser noch sie zu überzeugen.

3. Koordinieren

Lerne zu delegieren, dabei zu vertrauen. Eigeninitiative, Eigen- und Mitverantwortung zu fordern und zu fördern sind Trainerpflichten.

10 Trainer-Kompetenzen Christoph Daum (2018)

1. Kommunizieren (gemeinsame Werte, Ziele, Charakter)
2. Fokussieren (das Wichtige, Vorhersehen)
3. Koordinieren (Delegieren, Kontrolle, Verantwortlichkeit)
4. Analysieren (Rückmeldung, Korrektur, Konflikte)
5. Visionen (Bessere Wege, neue Denkmuster, hungrig)
6. Exzellenz (Qualität, Details, Disziplin, Fortbildung)
7. Experten einstellen (Beste Mitarbeiter in allen Bereichen)
8. Schriftlichkeit (Planung, Spielkonzepte, Reden)
9. Vertrauen (Sich selbst, Vorbild, Gestalter, Leader/Follower)
10. Balance (Geist und Körper, Individualität und Team)

4. Analysieren

Alle Spieler und Mitarbeiter haben einen Anspruch auf Rückmeldung. Rückmeldung ist das Frühstück der Champions. Konflikte frühzeitig zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen, verlangt eine offene, ehrliche und transparente Teamatmosphäre. Diese herzustellen ist eine wichtige Cheftrainer-Sache. Führe die Analyse nie zu weit, sonst wird aus Analyse Paralyse!

5. Visionen

Ständig nach Optimierung zu streben, dabei neue Denkmuster zu erarbeiten und Altes, Bekanntes und Bewährtes zu hinterfragen, führt zu besseren Entscheidungen. Wichtig ist und bleibt die Reformfähigkeit des Cheftrainers.

6. Exzellenz

Immer auf Qualität zu achten nenne ich: High standards of performance zu installieren, auf Genauigkeit zu bestehen. Es manchmal bewusst laufen zu lassen, um Freude zu haben oder Aggressivität zu fördern, wäre auch ein Qualitätskriterium, das der Cheftrainer bewusst einsetzt. Auf Disziplin zu achten ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel auf dem Weg zum Erfolg. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, etwas strenger zu beginnen. Ein entsprechender Erfahrungswert lautet: Disziplin führt zum Erfolg – der Erfolg gefährdet (zerstört) die Disziplin! Wenn ein Trainer es zulässt, dass kleine, aus der Sicht des Spielers unwichtige Regeln gebrochen werden, so braucht er sich nicht zu wundern, wenn später bedeutsame und wichtige Regeln gebrochen werden. Wehret den Anfängen!

7. Experten einstellen

Starke Cheftrainer umgeben sich mit starken Mitarbeitern und achten zuerst auf die fachliche Qualifikation. Manche wählen als Mitarbeiter vertraute Personen aus, doch Vorsicht: Manche meinen es wäre Loyalität, dabei ist es nur Trägheit!

8. Schriftlichkeit

Schriftlichkeit ist Basis für alle genannten Trainerfunktionen.

9. Vertrauen

Spieler brauchen eine starke Trainerpersönlichkeit, der sie vertrauen können. Überzeuge mit Deinem Selbstvertrauen und schenke anderen Vertrauen. Erkenne wann Du Leader sein musst und wann Du Follower sein darfst. Solche Persönlichkeiten sind kompetente Teamplayer. In dem Moment, in dem wir aufhören füreinander zu kämpfen, hören wir auf als Team zu leben. Wir existieren dann lediglich nebeneinander.

10. Balance

Da ein Trainertag oft mehr als 24 Stunden hat, muss jeder Cheftrainer bei sich selbst, seinen Mitarbeitern und Spielern bewusst Erholungsphasen einplanen.

Leitlinien für den Profi-Verein

Aus den zuvor genannten Überlegungen und Überzeugungen ergeben sich die rechts abgebildeten Leitlinien.

Eigenschaften eines Trainers

In der Abbildung unten sind die im vorliegenden Beitrag erläuterten Trainereigenschaften dargestellt.

Fazit

In diesem Sinne, liebe Kolleginnen und Kollegen, lehrt das Fußballspiel uns: Gewissenhafte Trainer formen erfolgreiche Spieler, Mannschaften und sich selbst! Wenn ich nicht bereit bin 110% zu geben, werden es andere tun! <

Leitlinien für Profi-Vereine (CD)

1. Ein Verein ist so stark, wie der innere Zusammenhalt und die zielgerichtete Zusammenarbeit.
2. Das wechselseitige Vertrauen, die gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung führen zu einem starken Zusammenhalt auf und außerhalb des Fußballplatzes.
3. Die Überzeugung in die Qualitäten des Vorstandes, des Managers, des Cheftrainers und des Mitarbeiterstabs sowie das Potential der Spieler führen zu einer optimalen Einstellung und Identifikation aller Beteiligten.
4. Die offene und ehrliche Kommunikation, Konfliktfähigkeit mit absolutem Respekt untereinander, führen zu den richtigen Entscheidungen für den Erfolg des Vereins.
5. Das Entwickeln gemeinsamer Strategien, hartes Arbeiten mit höchstem Einsatz, strikter Disziplin und unerschütterlichem Vertrauen in jeder Situation heißt, Geschlossenheit und mentale Stärke zu zeigen.
6. Gute Beziehungen zu den Fans, Sponsoren und eine sinnvolle Kooperation mit den Medien ist ein Schlüssel des Erfolges.

ITK - Dresden 2018
© Christoph Daum



ITK - Dresden 2018
© Christoph Daum

Dresden – eine Stadt mit Bewegungsdrang



www.dresden-magazin.com
www.dresden.de/tourismus
Hotline +49 351 501 501 · Mo bis Sa 9 – 18 Uhr



© Rene Nicolai

Wenn es geschneit hat, dauert es nicht lange, bis die Dresdner ihre Elbwiesen eine Langlauf-Strecke verwandeln. Sich auf den Brettern auszuvern oder einfach nur zur Arbeit zu gelangen, hat eine lange Tradition in der Stadt. Das Königsufer für den Skilanglauf-Weltcup zu präparieren, war also nur folgerichtig – und ein solcher Erfolg, dass er 2019 wieder entlang der Elbe ausgetragen wird.

Folgerichtig ist auch die turmhohle Kletterwand, die kurz vor der Einfahrt in den Hauptbahnhof neben den Hochgleisen aufragt: Sie gehört zur Kletterhalle des Sächsischen Bergsteigerbundes – eine von fünf Adressen zum Klettern und Bouldern in einer Stadt, der die Sächsische Schweiz als Naherholungsgebiet vor der Haustür liegt. Seit dort um 1864 das Freiklettern erfunden wurde, gehören Klettergurte, Karabiner und Seile zur sportlichen Grundausstattung vieler Dresdner Haushalte. Die Nähe zum Elbsandstein und dem Erzgebirge haben den Dresdner die Liebe zum Winter- und Bergsport gelehrt und sie zu leidenschaftlichen Wanderern werden lassen.

Die Elbe flankieren zahlreiche Ruderclubs. Ruderer bei Training und Regatten gehören von Frühling bis Herbst zum Alltag auf dem Fluss.

Doch was den sportlichen Ehrgeiz der Dresdner mindestens so befeuert, sind die traditionsreichen Sportvereine – schließlich wurde hier bereits 1873 der Dresden English Football Club gegründet, der erste außerhalb Großbritanniens, der nach den heute allgemein gültigen Englischen Fußballregeln spielte – übrigens genau dort, wo heute Dynamo Dresden im Rudolf-Harbig-Stadion seine Heimspiele bestreitet. Die Industrialisierung ließ die Stadt zur Wende ins 20. Jahrhundert innerhalb weniger Jahre von 50 000 auf 500 000 Einwohner anschwellen – genügend Manpower für Mannschaften und Wettkämpfe.

Beim Training lässt sich die Stadt vor allem auf den zahlreichen Sportplätzen im Ostra-gehege erleben. Dort liegen auch die städtische Eisbahn, die EnergieVerbund Arena und die DSC-Halle für Leichtathletik – das Trainingszentrum der Dresdner Eislöwen und gleichzeitig eine hochmoderne, gut funktionierende Infrastruktur für den Breitensport, die von den Dresdnern rege genutzt wird.

12. 1. | 13. 1. 2019

FIS Skilanglauf Sprint Weltcup

Der Wettkampf führt direkt an Dresdens berühmter Altstadt silhouette vorbei.

↳ Königsufer Dresden

www.skiweltcup-dresden.de

16. 3. | 17. 3. 2019

Eishockey – SRD-Veolia-Cup

30. 3. | 31. 3. 2019

10. Elbe-Labe-Cup

Die U10- und U12-Mannschaften der Dresden Eislöwen Juniors treten im internationalen Kleinschülerturnier gegen deutsche, slowakische und ungarische Mannschaften an.

↳ EnergieVerbund Arena Dresden

www.eissportclub-dresden.de

28. 4. 2019

VVO Oberelbe-Marathon

Deutschlands zweitgrößter Landschaftsmarathon führt von Königstein in der Sächsischen Schweiz immer an der Elbe entlang bis ins Dresdner Stadtzentrum.

www.oberelbe-marathon.de



© Sylvio Ditttrich