



Die Teilnehmer der Podiumsdiskussion zusammen mit Präsident Lutz Hangartner (v. li. oben): Moderator Michael Leopold (Sky), Daniel Niedzkowski (Leiter Fußball-Lehrer-Ausbildung), Manuel Baum (U20-Nationaltrainer), Andre Breitenreiter (ehemaliger Trainer Hannover 96), Sandro Schwarz (als Trainer FSV Mainz 05) und Ewald Lienen (Technischer Direktor FC St. Pauli).

Effektives Coaching im modernen Fußball – Entwicklungen und Herausforderungen

Zum Abschluss des Internationalen Trainer-Kongresses 2019 diskutierte die Expertenrunde über Entwicklungen und Herausforderungen im Coaching.

Michael Leopold

Ich beginne mit einer Frage an Daniel, weil er sich im Vorfeld eingehend mit diesem Thema des Kongresses beschäftigt hat. Wie definiert sich „Trainer“ und wie definiert sich „Coach“?

Daniel Niedzkowski

Das ist nicht gar so einfach. In der Fachliteratur wird diese Begriffsunterscheidung nicht klar definiert. Es ist gut, wenn

man Training und Coaching abgrenzt. Beim Training will man etwas zielgerichtet verbessern. Coaching ist die Art, wie man den Prozess begleitet und den Spielern Inhalte vermittelt.

Andre Breitenreiter

So wie es hier auf dem Kongress auch heraus gekommen ist, geht es eigentlich eher darum, Coach zu sein. Es geht darum, dass man einen guten Umgang mit den Spielern hat. Ich glau-



be ein Trainer trainiert den Spieler, macht ihn fit und bereitet ihn auf die Aufgaben vor. Ein Coach hilft ihm, sich weiter zu entwickeln und zu verbessern. Ab heute nennen wir uns nur noch Coach.

Manuel Baum

Ich sehe das ähnlich. Für mich persönlich beinhaltet der Begriff des Trainers eher etwas Inhaltliches und der Begriff des Coaches eher etwas Zwischenmenschliches. Wir haben von belastbaren Beziehungen gehört. Man muss auch den Inhalt auf eine bestimmte Art und Weise als Coach an den Spieler heranbringen. Aus meiner Erfahrung im Profibereich kann ich sagen, dass der Coach wichtiger ist als der Trainer.

Michael Leopold

Das bringt uns zur Frage, die Markus Weise gestellt hat: „Hey Trainer, kannst du auch Coach?“ Ich stelle eine These auf: Das Trainersein kann man lernen – das Coachsein nur bedingt ...

Sandro Schwarz

Da ist definitiv etwas dran. Markus hat gesagt, dass sich die Inhalte der Trainer auf einem ähnlichen Niveau bewegen. Beim Thema der Empathie spielt Erfahrung eine große Rol-

le, eine Situation richtig einzuschätzen und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie der jeweilige Spieler behandelt werden möchte. Man kann es teilweise lernen, aber es hat viel mit der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Wertevermittlung gegenüber den Spielern zu tun. Es ist spannend, was unter der Woche passiert, wie man individuell mit Spielern umzugehen hat und wie man am Wochenende Entscheidungen trifft. Das Trainersein kann man definitiv lernen.

Ewald Lienen

Es ist wie bei allen Berufen, die sich mit Menschen beschäftigen, in denen man Menschen führen muss, in denen man Menschen etwas beibringen möchte oder ihnen dabei helfen will, Höchstleistungen zu bringen. Empathiefähigkeit ist eine Voraussetzung. Man muss in der Lage sein, eine Beziehung aufzubauen. Wir haben das alle in unserer eigenen Schulkarriere erlebt. Es gab Lehrer, bei denen man hellwach war und sich wohl gefühlt hat. Das waren geborene Lehrer. Dann gab es Lehrer, die Fachidioten waren, bei denen aber das Herz nicht aufgegangen ist, weil sie mit Menschen nicht umgehen können. Man muss prädestiniert sein, um Trainer zu werden, weil es auch ein Lehrberuf ist. Es gibt trotzdem eine ganze Reihe von Dingen, die man lernen kann. Es gibt viele Berei-

che im Coaching, mit denen man sich selbst beschäftigen muss und die man nicht alle in der Trainerausbildung lernen kann.

Michael Leopold

Daniel, kann man Empathie lernen? Wenn ja, wie?

Daniel Niedzkowski

Ja, ich glaube schon. Es ist auch erwiesen, dass man es kann. Es gibt zum Beispiel Studien, bei denen mit virtueller Realität gearbeitet wird. Dabei werden Menschen mit emotional aufgeladenen Situationen konfrontiert, die sie durch die virtuelle Realität als sehr echt empfinden. Hier können sie erfahren, wie es sich anfühlt, in der Situation zu sein. Es lässt sich nachweisen, dass sie sich im Anschluss deutlich empathischer verhalten, als andere, die die gleiche Situation nur per Video präsentiert bekommen haben. Ich denke aber, dass man auch ganz



Niedzkowski: „Man kann Empathie lernen.“

praktisch ohne virtuelle Realität Empathie lernen kann und zwar in dem Sinne, dass man erst einmal lernt, wie wichtig es ist, sich mit dem Menschen zu beschäftigen. Man kann jemanden nur verstehen, wenn man Interesse für ihn entwickelt. Das ist die Basis für Empathie. Empathie kann man als Wert in der Ausbildung vermitteln. Es ist wirklich wichtig, dass alle Trainer den Wert als bedeutsam einschätzen und für ihre Arbeit nutzen.

Sandro Schwarz

Daniel hat komplett Recht. Es gibt verschiedene Definitionen von Empathie. Wir Trainer machen uns relativ wenig Gedanken darüber, wenn wir ins Auto steigen und ins Training fahren, was Empathie bedeutet und was die Definition ist. Das ist kein Ansatz für uns. Man muss es fühlen und die Dinge leben. Man muss ein Gefühl dafür bekommen, wie die Jungs drauf sind, wie die Spielleistung war, was die Konsequenzen aus dieser Spielleistung ist und wie die Trainingsleistung in den nächsten Tagen ist.

Ewald Lienen

Ich habe mich ein bisschen gestört an der Formulierung „virtuelle Realität“. Das ist etwas, worüber wir die ganze Zeit diskutieren. Ich habe die virtuelle Realität Beiseite geschoben. Die halbe Welt ist virtuell unterwegs. Ich wage zu bezweifeln, dass man virtuell Empathie lernen kann. Das geht nur, wenn man auch mal live mit jemandem redet. Das ist das Problem, das wir im Jugendbereich haben. Es wird generell viel weniger miteinander geredet. Selbst in Firmen erlebe ich es immer wieder, dass jemand drei Türen weiter sitzt und mir eine E-Mail schreibt. Ich stehe dann auf, gehe hin und sage, was ich von ihm will.

Daniel Niedzkowski

Es geht mir gar nicht darum, über virtuelle Realität irgendetwas zu vermitteln. Das kann man sicherlich auch machen, aber mir geht es um den Menschen. Man kann zeigen, dass das Erlernen von Empathie generell funktioniert. Dass wir in der täglichen Arbeit mit anderen Methoden und dem Kontakt zu Menschen arbeiten, hat oberste Priorität.

Michael Leopold

Das bringt uns auch zu den Bundesligatrainern. Manuel, Daniel hat in einem Zitat gesagt: „Empathie ist das Wichtigste!“ Hat er Recht?

Manuel Baum

Ich finde, dass Empathie vor allem in der Vermittlung und im Umgang miteinander wichtig ist. Wenn man von einem Bundesligaspieler weiß, aus welchem Kulturkreis er kommt, wie er sozialisiert ist, wie sein Elternhaus ist, welche Trainer er vorher hatte, in welchen Systemen er gespielt hat, was seine Automatismen sind und was ist sein Motiv fürs Spielen in der Bundesliga ist, dann bekommt man den Inhalt besser an den Spieler, weil man eine ganz andere Beziehungsebene hat. Man muss als Trainer eine persönliche Empathie dem Spieler und vor allem der Mannschaft gegenüber haben. Man muss auch merken, wie die Gefühlslage einer Mannschaft nach einem Sieg oder einer Niederlage ist. Ein zweiter Begriff, den ich ganz spannend finde, ist die emotionale Intelligenz. Sie braucht man, wenn ein Spieler nach dem Training drei Mal im Kreis um einen herum läuft und man weiß, dass er nicht großartig auf einen zu kommt. Dann kann man davon ausgehen, dass er will, dass man mit ihm redet. Ich denke, dass man das Trainieren erlernen kann. Für das Coachsein muss man irgendwo ein Talent haben. Wenn man dieses Talent hat und sich mit den Inhalten auseinandersetzt, dann kann man da besser werden.

Andre Breitenreiter

Ich denke, dass sich der Fußball dahingehend extrem verändert hat. In meiner aktiven Karriere war der Austausch mit den Trainern nicht so intensiv, wie er heute verlangt wird. Die heutige Generation der Spieler fragt nach. Sie möchten Informationen haben und sind wissbegierig. Sie lieben diesen Sport, wollen besser werden und wollen dafür auch investieren. Man kann Empathie sicherlich bedingt lernen, wenn man Erfahrung sammelt. Wenn man mal richtig auf die Nase geflogen ist, dann lernt man daraus. Dann ist sicherlich auch Authentizität ein ganz wichtiges Wort. Wenn man etwas nicht authentisch und mit Überzeugung transportiert, dann nimmt der Spieler einem das auch nicht ab. Heutzutage braucht es ein Zusammenspiel zwischen Fachkompetenz, Empathie, Vermittlungskompetenz und Führungskompetenz, um ein sehr guter Coach zu sein.



Breitenreiter: „In meiner aktiven Karriere war der Austausch nicht intensiv.“



Lienen: „Wenn ich Führungsperson sein will, muss ich mich selbst kennen.“

Ewald Lienen

Wenn ich Führungsperson sein will, dann muss ich mich erst einmal selbst kennen. Ich muss wissen, wie ich funktioniere. Das hat etwas mit meinem eigenen motivationalen Fingerabdruck zu tun. Es gibt eine ganze Reihe von Modellen, mit denen man das herausfinden kann. Man muss in einer Mannschaft nicht für jeden einzelnen ein Profil erstellen, obwohl das schon sinnvoll wäre,

aber, wenn ich weiß, wie ein Spieler selbst motiviert ist, dann weiß ich, welche Dinge für ihn wichtig sind. Das ist eine viel bessere Voraussetzung, um mit ihm zu kommunizieren, als wenn ich es nicht weiß. Ich hatte mal einen Torhüter, der immer ein langes Gesicht gezogen hat, wenn ich um 10 Uhr und um 17 Uhr trainiert habe, weil ich mehr Pause geben wollte.

Er hat ein langes Gesicht gezogen, weil er ein hohes Familienmotiv hatte. Wenn er nach Hause kam, waren die Kinder schon im Bett. Also muss ich mich damit beschäftigen bevor es zu einem großen Thema wird. Ich hatte einen Spieler, der hat bei mir immer gespielt und trotzdem war er unzufrieden. Er kam mal zu mir und sagte: „Du sprichst gar nicht mit mir.“ Ich habe ihn gefragt, was ich denn mit ihm sprechen soll, weil alles gut ist, was er macht. Er brauchte diese Rückmeldung und Aufmerksamkeit. Mir hat es als Spieler gereicht, wenn ich gespielt habe und gut gespielt habe. Wenn Jupp gekommen ist und gesagt hat: „Du hast aber gut gespielt.“, wusste ich das schon vorher. Es gibt aber auch Spieler, die von allen Seiten hören möchten, wenn sie gut gespielt haben. Da habe ich gelernt, dass nicht jeder Spieler so ist wie ich. Das ist schon einmal eine Voraussetzung.

Michael Leopold

Ewald, es ist fast als hätten wir schon mal eine Sendung zusammen gemacht. Das ist ein perfekter Übergang zur Selbstreflektion. Daniel, wie kann man in der Ausbildung jungen Trainern helfen, darin besser zu werden?

Daniel Niedzkowski

Auf jeden Fall dadurch, dass man sie zunächst mal fragt, wie sie beispielsweise ihre eigene Leistung selbst fanden, anstatt sie gleich vor vollendete Tatsachen zu stellen. Das muss immer der erste Schritt sein. Ich mache etwas und denke dann darüber nach, wie es funktioniert hat, was gut und was nicht so gut war. Dadurch, dass ich selbst systematisch darüber nachdenke, wird meine Selbstreflexion besser. Es ist interessant zu sehen, was die Leute an sich wahrnehmen, worauf sie achten und was ihnen wichtig ist. Eine ergänzende Außensicht ist eine Überprüfung, wie meine Selbstreflexion im Vergleich zu dem, wie andere mich sehen, ist. Das macht die Selbstreflexion immer genauer. Das ist ein Prozess, den wir in der Ausbildung ansteuern.

Michael Leopold

Sandro, ich habe in meinen Eingangsworten gesagt, dass das erste Jahr schwer für dich war. In Mainz hast du bewiesen, dass du sturmfest warst. Gab es spezielle Momente, an die du heute zurück blickst und sagst, dass du in ihnen erkannt hast, dass gewisse Dinge an dir nicht so waren, wie sie sein sollten?

Sandro Schwarz

Das hatte ich sechs Monate lang in der Hinrunde in meinem ersten Jahr. Ich glaube, dass es uns allen so geht, wenn wir anfangen. Als ich als U23-Trainer Bundesligatrainer wurde war mein erster Gedanke, es allen recht machen zu wollen. Gleich das erste Spiel gegen Andre mit Hannover 96 haben wir verloren. So hat sich das die Hinrunde hin gezogen. Im Oktober und November ist das Gefühl entstanden, dass ich mich komplett selbst verliere. Das war dann auch so. Wenn Uwe Schröder im November zu mir gekommen wäre und gesagt hätte, dass ich gefeuert bin, hätte ich es zu dem Zeitpunkt wahrscheinlich für die richtige Entscheidung gehalten. Im ersten halben Jahr habe ich, wenn ich nach Hause gefahren bin, viel an mir gezweifelt und viele Dinge hinterfragt. Es ist wichtig, kritisch mit sich selbst zu sein. Man braucht aber auch das Trainerteam, um Lösungsmöglichkeiten zu sehen und zu erkennen, wie man



Schwarz: „Es ist wichtig, kritisch mit sich selbst zu sein!“

Dinge besser machen kann. Dass wir hinten heraus den Klusenerhalt geschafft haben, war sensationell, weil wir alle Zutaten für den Abstieg hatten. Es ist wichtig, kritisch zu sein und auch mit schwierigen Situationen mit Offenheit umzugehen. Dann ist es aber auch wichtig, Energie daraus zu ziehen und Dinge besser zu machen. Der Schlüssel ist zu wissen, wie man inhaltlich an diesen Stellschrauben dreht und wie man als Coach führt. Dafür braucht man natürlich das Vertrauen vom Verein und das ein oder andere Ergebnis. Das gibt dir die Kraft, die Energie und die Gewissheit, schwierige Situationen zu meistern. Zweifel gehören auch dazu, aber daraus muss man dann Energie ziehen.

Michael Leopold

Wer war dein Regulativ? War es dein Trainerstab, die Familie oder die Frau?

Sandro Schwarz

Es waren die vielen Gespräche mit meiner Familie, meiner Ehefrau und dem Trainerteam.

Michael Leopold

Manu, hattest du ähnliche Erlebnisse?

Manuel Baum

Ich kann mich noch ganz genau an den Zeitpunkt erinnern, als ich als Cheftrainer aus dem Nachwuchs in den Profi-Bereich gekommen bin. Wir hatten das erste Spiel gegen Gladbach. Ich hatte zwei oder drei Tage Zeit. Ich habe zwei Südkoreaner im Sturm aufgestellt. Ich kam aus dem Nachwuchs und habe gedacht, dass ich inhaltlich richtig gut bin und wir das hinbekommen. Ich habe mir eine Strategie überlegt, habe sie kommuniziert und als Feedback von meinen Südkoreanern bekommen, dass sie die Strategie befolgen. Das Spiel ging los und sie haben es nicht gemacht. In der Halbzeit haben sie wieder gesagt, dass sie es machen und es trotzdem wieder nicht gemacht. Die Spieler haben das Spiel mit 1:0 gewonnen. Ich habe mir Gedanken gemacht, warum die Spieler das so gemacht haben. Die Südkoreaner trauen sich vielleicht gar nicht zu sagen, dass sie es nicht verstanden haben, weil es vielleicht eine Schwäche ist, die sie nicht zeigen wollen. Ich hab hierbei festgestellt, dass du im Profi-Bereich unglaublich anpassungsfähig sein musst als Trainer. Ich hatte in einer Mannschaft zwölf Nationen. Ich habe 18- bis 34-Jährige trainiert. Ich habe Spieler aus unterschiedlichen Kulturen und mit unterschiedlichem Vorwissen gehabt. Du hast zwar eine bestimmte Philosophie als Trainer, aber wenn die Spieler gar nicht dazu in der Lage sind, sie umzusetzen, dann wird es schwierig. Deswegen brauchst du unglaublich viele Tools, ein breit gefächertes Wissen, Empathiefähigkeit und emotionale Intelligenz.

Michael Leopold

Damit man diese Beziehung zu den Spielern aufbauen kann, braucht es einiges. Ich werfe mal ein paar Namen rein, mit denen ihr zu tun hattet und ihr sagt mir, wie man zu einem solchen Spieler eine Beziehung aufbaut. Ich fange in Hannover an mit Andre. Ich habe mitbekommen, dass Salif Sané nachts gerne mal unterwegs war. Wie arbeitet man das ab?

Andre Breitenreiter

Danke für die tolle Vorlage. Jetzt muss ich etwas aus dem Nähkästchen plaudern, aber das ist nicht schlimm, weil Salif ein überragender Typ ist, der eine tolle Entwicklung genommen hat, auch, wenn er in Hannover natürlich auch schon Nationalspieler war. Er ist nun einmal Afrikaner und Afrika-



Baum: „... Wissen, Empathiefähigkeit und emotionale Intelligenz.“

ner haben einen etwas anderen Lebenswandel. So ist er an den Wochenenden, wenn wir um 15:30 Uhr gespielt haben, nach Hause und hat sofort geschlafen. Er kann sich nach den Spielen, wenn viele Spieler aufgereggt und von Adrenalin gepusht sind, hinlegen und schlafen. Dann wacht er aber um Mitternacht auf, weil er dann ausgeschlafen ist. Was macht er dann mit der Zeit? Er ist losgegangen. Das mag nicht jeder in



Breitenreiter: „Ich habe ihn in den Arm genommen & gesagt, dass es o.k. ist.“

der Stadt, weil ihn jeder erkennt. Er war bis sechs, halb sieben morgens im Club. Das fanden meine Vorgänger glaube ich nicht so gut. Da gab es immer viel Theater. Das ist eine schwierige Entscheidung. Ich habe ihn in den Arm genommen und gesagt, dass es okay für mich ist, wenn er das für sich braucht. Er hat sicher keinen Schluck Alkohol getrunken und ist dann vom Club aus direkt

Michael Leopold

Wie kommuniziert man sowas im Kreise der Mannschaft?

Andre Breitenreiter

Salif wurde von allen in der Mannschaft geliebt und war für alle da. Die Jungs wussten darum. Es ist kein Geheimnis, dass er gerne in den Club geht. Sowas spricht sich schnell herum. Er ist aber sehr professionell in seiner Handlungsweise, auch als Spieler. Deshalb haben die Spieler das mitgetragen. Er hat im Aufstiegsjahr vor einem total wichtigen Spiel das Training verpasst. Wir wollten noch taktische Spielzüge und die Ausrichtung trainieren und Salif fehlte. Ich musste dann konsequent sein, um meiner Linie treu zu bleiben und den anderen zu signalisieren, dass das nicht geht. Ich habe dann aber die erfahrenen Spieler, den Mannschaftsrat einberufen und gefragt, wie wir damit umgehen. Es waren alle der Meinung, dass wir dieses Spiel gewinnen wollen und müssen und Salif ein wichtiger Baustein ist. Er hat gedacht, dass wir nachmittags trainieren, obwohl wir vormittags trainiert haben. Das kann passieren. Weil wir gewonnen haben, hat er nur eine kleine Geldstrafe bezahlt. Er hätte eine große Geldstrafe bezahlt, wenn wir verloren hätten.

Michael Leopold

Das Einbeziehen der Spieler war auch ein großes Thema bei dem Kongress. Manu, ich gehe weiter nach Augsburg. Man hat durchaus mit unterschiedlichen Typen zu tun. Hinteregger erspare ich dir an dieser Stelle. Erkläre bitte, was es heißt, an zwei so unterschiedlich sozialisierte Typen wie Caiuby und Gregoritsch heranzugehen.

Manuel Baum

Man holt sich im Vorfeld sehr viele Informationen über den Spieler ein. Gregoritsch ist Österreicher. Er war immer mein Alpenbrasilianer, weil er zwischen brasilianischen und deutschen Werten hin und her geschwappt ist. Es geht sehr viel darum, was man in Einzelgesprächen heraus bekommt. Wie will er Feedback haben? Was passt am besten zu ihm? Caiuby hat, wie glaube ich jeder weiß, immer mal

wieder seinen Urlaub verlängert. Wir wussten, dass Caiuby einen großen sportlichen Wert hat und ein super Typ ist. Es ist ganz wichtig, mit der Mannschaft zu kommunizieren, wenn gegen die Regeln und Werte verstoßen wird. Das geht immer bis zu einem gewissen Grad. Irgendwann ist das Fass aber auch voll. Dann gibt es bestimmte Konsequenzen. Du musst jeden unterschiedlich betrachten. Wenn ein Südamerikaner fünf Minuten zu spät kommt, ist das für ihn nicht so schlimm, weil er überhaupt da ist. Für einen anderen Spieler ist es das Schlimmste, was es überhaupt gibt.

Michael Leopold

Ich schmeiße Sandro noch zwei Namen hin: Mateta und Boëtius. Boëtius ist auch ein sehr wichtiger Spieler bei euch geworden. Sind die zwei auch völlig unterschiedlich?

Sandro Schwarz

Ja, der eine kann Deutsch und der andere nicht. Das ist schon einmal ein Unterschied. Du suchst das Spielerprofil, das du haben möchtest. Irgendwann kommst du auf Mateta, weil dir seine Verhaltensweisen gefallen. Dann triffst du ihn im ersten Gespräch und er fängt erst einmal an zu lachen. Er ist die Frohnatur schlechthin und versteht kein einziges Wort. Der Dolmetscher ist dabei. Du hast aber sofort das Gefühl, dass du gerne mit ihm zusammen bist, unabhängig von der Sprache. In der Kabine ist er total einfach zu führen, weil er die Zeit mit seinen Mannschaftskameraden genießt und sich zusätzlich über Inhalte, individuelle Videoanalysen und das Training definiert. Dort möchte er besser werden und hat ein klares Ziel für sich. Dafür investiert er alles. Boëtius ist ein total kreativer Kopf und auch sehr eigen. In bestimmten Drucksituationen im Training oder Spiel verliert er ein bisschen an Körperspannung. Dann gilt es, ihn emotional wach zu halten. Er braucht beispielsweise viele Einzelgespräche und viel Zuspruch. Zugleich muss man ihm, wenn die Situation eintrifft, genau in diesem Moment sagen, welche Handlung man sehen möchte. Du weißt bei ihm aber, dass er ein absoluter Wettkämpfer ist, sobald das Spiel losgeht. Es ist entscheidend, dass sich alle in einem gewissen Rahmen bewegen. Der ein oder andere springt auch manchmal aus dem Rahmen heraus. Du musst dann immer gucken,



Schwarz: „Es ist entscheidend, dass sich alle in einem Rahmen bewegen.“

er total einfach zu führen, weil er die Zeit mit seinen Mannschaftskameraden genießt und sich zusätzlich über Inhalte, individuelle Videoanalysen und das Training definiert. Dort möchte er besser werden und hat ein klares Ziel für sich. Dafür investiert er alles. Boëtius ist ein total kreativer Kopf und auch sehr eigen. In bestimmten Drucksituationen im Training oder Spiel verliert er ein bisschen an Körperspannung. Dann gilt es, ihn emotional wach zu halten. Er braucht beispielsweise viele Einzelgespräche und viel Zuspruch. Zugleich muss man ihm, wenn die Situation eintrifft, genau in diesem Moment sagen, welche Handlung man sehen möchte. Du weißt bei ihm aber, dass er ein absoluter Wettkämpfer ist, sobald das Spiel losgeht. Es ist entscheidend, dass sich alle in einem gewissen Rahmen bewegen. Der ein oder andere springt auch manchmal aus dem Rahmen heraus. Du musst dann immer gucken, wie die Gruppe damit umgeht. Wenn du als Trainer weißt, dass du dich um 15.30 Uhr am Samstag auf einen Spieler verlassen kannst, dann sollte man das in einer gut funktionierenden Gruppe akzeptieren.

Michael Leopold

Ich habe eine weitere Frage in die Runde: Was ist aus eurer Erfahrung der größte Wunsch der Spieler – Vertrauen, ein klarer Plan, Unterstützung oder Freiheit?

Sandro Schwarz

Die Spieler wollen alle eine Bindung haben, aber am Ende definieren sie sich darüber, ob sie am Samstag auf dem Feld stehen oder nicht. Du musst ihnen aber auch in regelmäßigen Abständen in individuellen Gesprächen erklären, wenn sie drei oder vier Wochen nicht spielen oder gar nicht im Kader sind. Es ist wichtig, den Jungs in einer Deutlichkeit



Baum: „Bei Werteverstoß mit der Mannschaft kommunizieren“

und Konsequenz zu sagen, dass es Argumente gibt, warum sie nicht spielen. Es ist im Leistungssport so, dass es sein kann, drei oder vier Wochen nicht zu spielen und dennoch gebraucht zu werden. Man muss dem Spieler das Gefühl geben, dass er wichtig ist – jeden Tag im Training, in der Gruppe, in der Kabine. Dazu gehört Vertrauen.

Ewald Lienen

Sandro hat völlig Recht. Jeder Spieler möchte spielen. Das ist die Problematik, vor der jeder Trainer steht. Er muss die Motivation in der gesamten Mannschaft aufrecht erhalten. Dafür sind Vertrauen und der Aufbau von Beziehungen unerlässlich. Natürlich kann ich nicht nur lieb und nett zu einem Spieler sein. Man muss aber eine Beziehung auf einer Ebene herstellen, auf der der Spieler spürt, dass ich ihn respektiere und unabhängig von seiner Leistung akzeptiere. Es ist tödlich, wenn sich ein Spieler nur über die Leistung definiert und wenn ich ihm als Trainer spiegele, dass er für mich unwichtig ist, wenn er nicht spielt. Wenn ich meinen Einflussbereich auf Spieler vergrößern möchte, dann brauche ich Respekt und Vertrauen ihnen gegenüber. Sie müssen wissen, dass ich sie als Menschen respektiere. Wenn ich sie kritisiere, will ich mit ihnen gemeinsam eine Spielanalyse machen, um sie abzuholen. Das ist für mich die absolute Basis. Es ist in jeder Mannschaft so, dass du Spieler hast, die unzufrieden sind. Manchmal muss man viel Arbeit aufwenden, damit diese Unzufriedenheit nicht aufkommt. Du hast ein Problem, wenn Du dem Spieler nicht die Gelegenheit gibst, seine Meinung zu sagen. Am Ende bricht sich alles herunter auf Kommunikation. Wie kommuniziere ich? Bin ich in der Lage zu reden? Wie rede ich selbst? Bin ich mir darüber im Klaren, was Kommunikation überhaupt bedeutet? Ich habe als ich anfing als Trainer gedacht, dass ich eine Botschaft habe. Diese habe ich dann los gelassen und mir keine Gedanken darüber gemacht, ob er auch eine Botschaft hat und ob die Botschaft bei ihm angekommen ist. Eine Grundregel der Kommunikation ist aus meiner Sicht: Erst verstehen, dann verstanden werden.



Lienen: „... dann brauche ich Respekt und Vertrauen.“

Andre Breitenreiter

Es geht meiner Meinung nach neben der Spielzeit und dem Vertrag um drei Fragen, die sich der Spieler stellt und beantwortet. Der Spieler stellt sich zunächst die Frage, ob er mit dem Trainer und der Art und Weise, wie er Fußball spielen lässt, Spiele gewinnt. Denn die Spieler wollen erfolgreich sein und Titel gewinnen. Die zweite Frage ist: Wie ist die Kommunikation zum Trainer und zum Trainerteam? Tauscht er sich mit dem Trainer aus? Kann ich mit meinen Gedanken auf den Trainer zugehen? Ist er offen? Ist die Tür für mich als Spieler geöffnet, um, wenn es angebracht ist, mein Herz auszuschütten? Die dritte Frage stellen sich gerade jüngere Spieler: Macht der Trainer mich besser? Über das Individualtraining haben wir am ITK auch einen Vortrag gehört. Welche Möglichkeiten sind vor Ort? Wie bewertet er meine Stärken und Schwächen? Was sind die Ansatzpunkte, um einen möglichen nächsten Schritt zu gehen? Das steht und fällt alles mit Kommunikation, aber nicht nur des Cheftrainers. Auch die Co-Trainer müssen offen sein und den Spielern zuhören. Es gibt immer erfahrene Spieler innerhalb einer Mannschaft, die gute Ansätze mitbringen, denen man zuhören und Wertschätzung geben muss.

Ewald Lienen

Die Kommunikation muss vom Trainer und Spieler ehrlich sein. Wenn ein Spieler den Gedanken hat, dass er in das System nicht herein passt und vermutet, dass du genauso denkst, dann muss das Thema sein, sonst fliegt es dir um die Ohren. Ich habe oft Mannschaftssitzungen gehabt, in denen ich gesagt habe, dass das jetzt der Moment ist, in dem jeder etwas sagen kann. Natürlich kann man nicht über alle Themen reden. Man sollte aber vor allem über bestimmte Themen, von denen man nicht möchte, dass sie gleich in der Kabine besprochen werden, reden. Ich habe die Spieler gefragt, was sie sehen, wenn sie diese Videoanalyse machen. Die Spieler müssen zu Wort kommen, damit sie sich ernst genommen fühlen und ehrlich sagen dürfen, was sie denken, ohne, dass der Trainer ausartet. Das ist ehrliche Kommunikation. Dann ist es manchmal auch gar nicht so wichtig, ob ich der riesengroße Kommunikationsexperte bin. Ich glaube, dass die Spieler wertschätzen, wenn du sie ernst nimmst und wenn sie sagen dürfen, was sie denken. Dann habe ich eine andere Kommunikations- und Streitkultur und kann vorwärts kommen.

Andre Breitenreiter

Dann akzeptieren sie auch hartes Feedback. Ich habe in meiner aktiven Karriere einen Trainer gehabt, der mir Woche für Woche im persönlichen Gespräch gesagt hat, dass ich der beste Mann vorne bin und die größte Qualität habe. Das Problem war, dass ich nie gespielt habe. Es ist irgendwann schwierig als Spieler, das dem Trainer abzunehmen. Es gab dann kurz vor einem Wechsel eine direkte Konfrontation. Ich sagte: „Trainer, das ist alles schön und gut. Das Training macht mir Spaß, aber ich spiele nicht. Sag mir doch einfach, wenn du keinen Bock auf mich hast oder wenn ich nicht dein Spielertyp bin. Damit kann ich leben. Dann schaue ich nach einem neuen Verein. Das bringt mich so nicht weiter.“ Seine Antwort war: „Nein, Andre, du bist der beste Mann. Deine Chance wird kommen.“ Sie kam nicht, also bin ich gewechselt. Ich glaube, der Spieler ist bereit und erwartet es auch, hartes Feedback in Verbindung mit Lösungsmöglichkeiten zu bekommen. Er sucht den Kontakt zum Trainer. Die Standardfrage ist: „Trainer, was kann ich besser machen, damit ich spiele?“ Dann muss ich ihm Lösungsmöglichkeiten geben und individuell vor und nach dem Training mit ihm daran arbeiten. Wenn ich Verbesserung sehe, muss ich den Mut haben, ihn zu bringen – auch als Signal für alle anderen, damit sie sehen, dass ich korrekt und ehrlich bin. Das gelingt nicht immer. Wir werden nie alle Spieler für uns gewinnen, weil wir nicht allen gerecht werden können.

Daniel Niedzkowski

Ich wollte nochmal auf zwei Themen, die gerade zur Sprache gekommen sind, eingehen. Kommunikation mit dem Cheftrainer kann nichts ersetzen. Der Cheftrainer in der heutigen Zeit hat aber nur ein begrenztes Zeitbudget. Du kannst nicht sicherstellen, dass du immer mit jedem Spieler zu gleichen Anteilen sprichst. Ich glaube, dass das Trainerteam besonders wichtig ist, um das aufzufangen. Die Co-Trainer haben vielleicht sogar einen besseren Zugang zu einzelnen Spielern. Das Trainerteam kann und muss den Cheftrainer unterstützen. Außerdem ist es ganz wichtig als Co-Trainer zu filtern, was ich mit Informationen mache. Mit vertraulichen Infos, die nicht zum Cheftrainer gelangen sollen, muss ich sensibel umgehen. Auf der anderen



Niedzkowski: „Kommunikation mit dem Cheftrainer kann nichts ersetzen.“

Seite muss der Co-Trainer in der Lage sein, offen und direkt mit dem Cheftrainer kommunizieren zu können.

Michael Leopold

Ich fasse zusammen: Es ist fast wie Zuhause – Vertrauen ist der Schlüssel zu allem. Manuel und ich haben mal hochgerechnet: Ein Trainer hält sechs Ansprachen in der Woche bei 34 Spieldagen. Also spricht man rund 200 Mal vor versammelter Belegschaft in ungefähr acht Monaten. Wie wichtig ist Rhetorik? Professor Lanwehr hat gestern dazu beigetragen, dass wir alle glauben, dass man sich immer wieder verbessern und Rhetorik erlernen kann.

Manuel Baum

Es ist ganz wichtig. Du hast unterschiedliche Situationen. Eine Halbzeitansprache ist etwas ganz anderes als eine Spielnach-



Baum: „Du musst immer wieder neue Impulse setzen!““

bereitungsanalyse. Der emotionale Zustand ändert sich. Du darfst als Trainer nicht den Fehler machen, dass du von der Herangehensweise, wie Du Inhalte übermittelst und Besprechungen führst, immer gleich bleibst. Du musst immer wieder neue Impulse setzen. Dazu kann ich mir auch das Trainerteam zu Nutze machen. Mir war es zum Beispiel immer ganz wichtig, dass ich im

Trainerteam ein einheitliches Wertesystem habe und unterschiedliche Charaktere. Ich habe gemerkt, dass der ein oder andere Spieler sich eher zu einem bestimmten Trainer hingezogen fühlt.

Michael Leopold

Gibt es diese klassische Vertrauensdiskrepanz? Der Spieler sagt, dass er dem Coach vertraut, wenn er in der Startelf spielt. Der Coach sagt dem Spieler, dass er im Training zeigen soll, dass er ihm vertrauen kann, damit er ihn in die Startelf bringt. Ist das vielleicht der größte Konflikt, den man mit einer Mannschaft oder mit einem Spieler austragen kann?

Manuel Baum

Das ist eigentlich eine klassische Situation mit den Spielern, die auf der Tribüne oder der Ersatzbank sitzen. Sie wollen Vertrauen. Das Vertrauen würde heißen, dass sie von Anfang an spielen. Als Trainer denkt man sich oft: „Trainiere du so, dass ich dir vertrauen kann und dass du von Anfang an spielen kannst.“ Es ist wichtig, das in einem Gespräch aufzuarbeiten. Man muss lösungsorientiert herangehen und dem Spieler irgendetwas Greifbares geben, damit er sagen kann: „Wenn ist das mache und besser werde, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ich spiele.“

Michael Leopold

Ist Rhetorik vor allem die Wirkung der Person selbst, also Authentizität?

Sandro Schwarz

Selbstverständlich. Eine Mannschaft spürt, wenn Du Dinge auswendig lernst. Mit Sicherheit geht das mal über einen kurzen Zeitraum, in dem man erfolgreich sein kann, aber Du musst bei dir selbst bleiben. Du musst so führen, wie du fühlst. Es wäre gut, wenn du die meiste Zeit richtig fühlst. Natürlich



Schwarz: „Eine Mannschaft spürt, wenn Du Dinge auswendig lernst.“

musst Du zu Beginn der Vorbereitung eine Bindung zu jedem Einzelnen herstellen. Wenn du das über die Saison weiter ausbaust, dann gehst du in die Kabine und hast gewonnen. Dann freust du dich mit den Jungs und kannst aber auch am nächsten Tag in der Videoanalyse die Dinge sagen, in denen die Mannschaft besser sein kann. Wenn du 4:0 verlierst, weil du zu wenig Bereitschaft gezeigt hast und weil du Verhaltensweisen an den Tag gelegt hast, die kein Mensch braucht, dann gibt es Feuer. Wenn die Jungs spüren, wie Du es fühlst, dann gibt es keine Probleme. Dann kommt auch nicht die Gefahr auf, dass ein Spieler denkt, dass er eine Rolle spielt.

Michael Leopold

Rollenwechsel war auch ein Thema bei diesem ITK – Diktator, Freund, Lehrer. Ist es wirklich möglich, diese Rollen ständig zu wechseln und immer wieder zu verlassen?

Sandro Schwarz

Ja, aber unbewusst, weil Du etwas in einer Situation so empfindest. Es wäre Quatsch, morgens aufzustehen und sich vorzunehmen, dass man heute mal der Diktator sein muss. Wenn die Spieler den größten Mist zusammenspielen, dann gibt es Feuer. Die Medien bezeichnen Dich als harten Hund. Für uns sollte das keine Rolle spielen, ob man einen Rollenwechsel vornimmt. Er sollte unbewusst und nicht aus einer bewussten Haltung passieren.

Andre Breitenreiter

Es wird erwartet, dass wir Trainer immer souverän und sachlich sind, auch in der Analyse. Das müssen wir selbstverständlich auch sein, weil es um Erfolg haben zu können darum geht, in Zusammenarbeit mit den Spielern Defizite klar zu formulieren und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Aber wir sind alle Menschen. Manchmal geht der Gockel mit einem durch. Wir haben zum Beispiel nach dem Aufstieg in Augsburg gespielt. Manuel als damaliger gegnerischer Trainer wird sich auch daran erinnern. Wir lagen zur Halbzeit 1:0 hinten, aber es hätte auch 7:0 stehen können. Wir haben überhaupt kein Land gesehen. Ich hätte in die Halbzeit gehen und ruhig sagen können: „Wir haben ja auch noch eine zweite Halbzeit zu spielen. Wir machen das jetzt besser.“ Ich war aber so sauer, weil sich die Spieler an nichts gehalten haben, was in der Absprache vereinbart war, und alles gefehlt hat. Wir haben

einfach nur Glück gehabt, dass unser Torwart einen Weltklassespieler hatte. Dann habe ich in der Halbzeitpause zwei Kisten kaputt getreten und mir fast den Fuß dabei gebrochen. Wasserkisten und Wasserflaschen flogen durch die Gegend und die Spieler waren erschrocken, weil sie diese Seite an mir überhaupt nicht kannten. Das kann und sollte man nicht jede Woche machen. Da darf man auch keine schauspielerische Rolle spielen, weil die Spieler das erkennen würden. Wir sind zum Wiederanpfiff rausgegangen und hatten eine ganz andere Körpersprache. Wir haben anders Fußball gespielt und das Spiel noch 2:1 gewonnen.

Michael Leopold

Damit neigt sich diese Diskussionsrunde dem Ende entgegen. Vielen Dank und allen eine gute Saison!

