

Isabella Müller-Reinhardt

MENSCH TRAINER



riva

Die Erfolgsstrategien der
Fußballcoaches – und was wir
von ihnen lernen können

Isabella Müller-Reinhardt

MENSCH TRAINER

Die Erfolgsstrategien der Fußballcoaches —
und was wir von ihnen lernen können

riva

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@rivaverlag.de

Originalausgabe

1. Auflage 2020

© 2020 by riva Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Friedrich Müller

Umschlaggestaltung: Karina Braun

Umschlagabbildung: imago images (RHR-Foto, links; Imagechina, Mitte oben; RHR-Foto, Mitte unten; Ulmer/Teamfoto, rechts)

Satz: Daniel Förster, Belgern

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-7423-1323-2

ISBN E-Book (PDF) 978-3-7453-1014-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-7453-1015-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.rivaverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Einleitung	9
Ottmar Hitzfeld – die Legende	17
Peter Neururer – das Original	32
Robin Dutt – der Entwickler	46
André Breitenreiter – der Erzieher	61
Felix Magath – der Fordernde	77
Imke Wübbenhorst – die Visionärin	92
Mirko Slomka – der Psychologe	108
Friedhelm Funkel – der Menschenfreund	124
Matthias Sammer – der Stratege	139
Oliver Glasner – der Liberale	158
Colin Bell – der Kommunikator	173
Marco Rose – der Menschenfänger	188
Schlussgedanke	205
Danksagung	207
Über die Autorin	208

»Kein Sieger glaubt an Zufall.«

Friedrich Nietzsche

Einleitung

Was ist Erfolg? Woher kommt er und warum bleibt er nicht? Was beeinflusst Erfolg? Und was haben erfolgreiche Menschen, was Anderen fehlt?

Ich bin in den vergangenen 25 Jahren als Sportmoderatorin sehr vielen Trainern begegnet. Erfolgreichen und weniger erfolgreichen. Und in all diesen Jahren haben sich bei mir viele Fragen angehäuft. Einige konnte ich mir durch ein einfaches Nachfragen, in kurzen Gesprächen oder Interviews, beantworten. Andere brennen mir seit zwei Jahrzehnten auf der Seele.

- Warum hat ein Trainer Erfolg, ein anderer nicht?
- Wie gehen Trainer mit Druck, Niederlagen und ihren eigenen Schwächen um?
- Wie schaffen sie es, dass eine Mannschaft für sie durchs Feuer geht?
- Wie wichtig sind Vertrauen und Nähe?
- Wie vermitteln Trainer verständlich ihre Gedanken?
- Wie überzeugen sie andere von ihren Ideen und Visionen?

Alles Fragen, die sich nicht zwischen Tür und Angel oder in einem Satz beantworten lassen. Daher habe ich mich in den letzten Monaten auf die Suche nach ausführlichen Antworten gemacht. Ich habe mich mit zwölf Trainern getroffen, besser gesagt mit elf Trainern und einer Trainerin. In persönlichen Gesprächen woll-

te ich die Menschen kennenlernen, um die Trainer in ihnen zu verstehen. Dabei ging es mir jedoch nicht um ihre Spielstrategien oder Taktiken auf dem Platz, sondern um ihre persönlichen und sozialen Fähigkeiten und um die Ansichten, die für ihren Erfolg von unermesslichem Wert sind. Ich bin mir sicher, dass wir alle von erfolgreichen Trainern lernen können. Für uns ganz persönlich, für unseren beruflichen Alltag und für unser privates Miteinander.

Fußballtrainer haben heutzutage einen riesigen Stab an engen, vertrauten Mitarbeitern um sich herum: Co-Trainer, Athletiktrainer, Torwarttrainer, Mentaltrainer, Videoanalysten, Spielanalysten. Sie alle beraten, helfen und tragen ihren Teil zum Erfolg bei. Doch ganz gleich, wie viel Unterstützung ein Trainer erfährt, am Ende bleibt er doch ein einsamer Wolf. Er trägt die Verantwortung fürs Ganze, er trifft die letzten und wichtigsten Entscheidungen und er alleine muss für Misserfolg und Fehler geradestehen.

Wenn ich mit Freundinnen zusammensitze und wir über Kerle reden, fällt nicht selten der Satz: »Männer! Kennste einen, kennste alle.« Aber wenn ich als Frau ehrlich sein soll, muss ich zugeben, der Spruch ist natürlich völliger Quatsch. Gene, Erziehung, Umwelt, positive wie negative Erfahrungen und Erlebnisse prägen unsere Persönlichkeit und formen uns zu dem Menschen, der wir sind. So hat auch jeder Trainer einen USP, ein Alleinstellungsmerkmal, und besondere Fähigkeiten, die ihn nicht nur menschlich, sondern auch beruflich einzigartig machen.

Aber so unterschiedlich Trainer auch sind, denken, wahrnehmen und handeln, so haben sie doch alle mit

den gleichen Herausforderungen zu kämpfen. Sie stehen unter enormen Druck. Woche für Woche. Und unter ständiger Beobachtung. Sie sind nicht nur für sich selbst verantwortlich, sondern für eine Mannschaft. Und diese Mannschaft besteht aus 25 Spielern unterschiedlichen Alters, aus unterschiedlichen Kulturen und mit unterschiedlichen Sprachen. Trainer müssen es schaffen, jedem einzelnen Spieler und seinen Bedürfnissen gerecht zu werden, gleichzeitig aber eine Gruppe zu formen, die in sich stimmig ist.

Ich habe mal die G-Jugend meines Sohnes trainiert. Naja, besser gesagt, ich habe eine Stunde lang versucht, meinen Sohn und seine elf Fußballkumpels zu entertainen. Alle saßen bereits in der Kabine und hatten ihre Trikots, als der Trainer sich krankmeldete. Damit keine Tränen fließen, stellte ich mich spontan, mit Bällen bewaffnet, zur Verfügung. Da waren plötzlich zwölf kleine Menschen, die alle nach Aufmerksamkeit und Zuspruch lechzten. Jeder wollte was von mir und jeder etwas Anderes. Auf mich gehört hat aber keiner.

Wie schaffen es Fußballtrainer erwachsene, zum Teil schwierige Persönlichkeiten unter einen Hut zu bekommen? Jeder Spieler kämpft für sich, um seinen Platz und dennoch müssen alle gemeinsam als Team funktionieren. Wie kann ein Trainer jedem gerecht werden? Jedem einzelnen ein Gefühl von Wichtigkeit vermitteln, wenn er am Ende aber nur elf Spieler aufstellen kann? Denken Sie doch mal an einen Herren- oder Weiberabend. Wie schwierig es ist, alleine sechs Menschen zufriedenzustellen. Jeder hat seinen Kopf, seine Vorstellungen. Der eine will zum Italiener, der andere zum Thai. Die eine kann erst ab 20 Uhr, die an-

dere will spätestens um 22 Uhr in den Federn liegen und der dritten ist alles egal, weil sie nach 18 Uhr sowieso nichts mehr isst.

Beruflich ist es nicht anders. In jedem Team gibt es Ja-Sager, Alpha-Tiere, Nörgler, Pedanten und Kreative. Jeder braucht eine andere Art der Ansprache, Führung oder Motivation. Und was im Fußballgeschäft noch dazu kommt: Jeder hält sich für den Größten, möchte in der Öffentlichkeit positiv dargestellt werden und will natürlich spielen. Denn Spielen heißt nichts Anderes als Aufmerksamkeit, Ruhm und Geld.

Was macht einen guten Trainer aus? Was unterscheidet einen guten von einem sehr guten Trainer? Bedeutet gut zu sein auch gleichzeitig erfolgreich zu sein? Kann ein sehr guter Trainer aus einer mittelmäßigen Mannschaft mehr herausholen als ein schlechter Trainer aus einer guten? Und was macht ein Trainer falsch, sodass ihm das Prädikat »schlecht« verliehen wird.

Wie kann es sein, dass ein Trainer über Jahre hinweg bei unterschiedlichen Vereinen erfolgreich ist, aber dann bei seinem nächsten Club plötzlich kläglich scheitert? Passen bestimmte Trainer nur zu speziellen Mannschaften? Oder braucht es bei gewissen Vereinen einfach mehr? Und was wäre dieses Mehr? Gut, nehmen wir beispielsweise das Thema Medien. Es gibt Vereine, die über die eigenen Stadtgrenzen hinaus für riesiges Interesse sorgen. Welche deutsche Zeitung berichtet nicht täglich zumindest irgendetwas über den FC Bayern? Hinzu kommen unzählige Sportportale, Blogs, Vlogs und die sozialen Netzwerke. Ganz gleich, was an der Säbener Straße passiert oder auch nicht passiert, alle suchen nach Geschichten. Jour-

nalisten aber auch Fans, die dank des digitalen Wandels der Welt nun selbst eine Stimme haben, die gehört wird. Exklusivität ist ein Kauf- und Klickargument und manchmal reichen deshalb schon ein einziges falsches Wort, ein falsches T-Shirt oder eine falsche Geste, um einen riesigen Rummel zu entfachen. Alles wird beobachtet, gesehen und kommentiert. Und dank des Internets dauert es nur wenige Sekunden bis die ganze Fußballwelt davon erfährt. Wer mit diesem Druck nicht umgehen kann oder nicht leben möchte, ist vielleicht in ruhigeren Regionen und bei kleineren Vereinen besser aufgehoben.

Trainer führen ein privilegiertes Leben. Sie verdienen einen Haufen Geld, teilweise Millionen. Trainer werden für Fans zu Helden, sie werden vergöttert, verehrt, scheinen unerreichbar. Aber wehe, diese übermenschlichen Wesen zeigen Schwäche oder scheitern. Gestern wollten sie ihm noch ein Denkmal bauen, heute pfeifen sie ihn aus. Ein Trainer muss nicht nur die Mannschaft hinter sich haben, sondern auch die Anhänger des Vereins. Und die sind laut. Wenn im Stadion zig tausend aufgebrauchte Fans ein Pfeifkonzert anstimmen und »Trainer raus!« rufen, bleibt das selten folgenlos. Fans haben Macht. Sie sind immerhin die Menschen, die die Trikots kaufen, die Ränge füllen und den Verein am Leben halten. Sie wollen gehört werden und das ist auch gut. Aber sie sollten niemals vergessen, dass hinter jedem Trainer ein Mensch steckt. Und der verdient den gleichen Respekt wie jeder andere Mensch auch.

Was sich heutzutage in manchen Fußballstadien abspielt, ist unwürdig. Ralf Rangnick beispielsweise hat vor Jahren seine Burnout-Erkrankung öffentlich ge-

macht. Darauf haben BVB-Fans ein Transparent mit der Aufschrift »Burnout Ralle, häng dich auf!« im Stadion präsentiert. Das hat nichts mehr mit Unsportlichkeit zu tun, sondern ist im strafrechtlich relevanten Bereich. Es ist asozial und primitiv. Und vor allem menschenverachtend. Nicht nur dem Trainer gegenüber, sondern auch seiner Familie. Wie viele Menschen leiden unter schlimmstem Mobbing am Arbeitsplatz, im Internet oder in der Schule? Das, was manche Trainer über sich ergehen lassen müssen, ist genau das Gleiche, und dazu geschieht es auch noch öffentlich. Und nein, es ist nicht damit zu rechtfertigen, dass Trainer Ruhm genießen, viel Geld verdienen oder nach einer fristlosen Kündigung eine Abfindung bekommen.

Trainer versuchen die Schattenseiten auszublenden, nicht an sich heranzulassen. Und sie demonstrieren nach außen gerne Gelassenheit und Stärke. Aber irgendwann kommt bei jedem einmal ein Punkt, an dem der Gang ins Stadion zum Spießrutenlauf wird. Was fühlt ein Trainer in diesem Moment? Welche Ängste und Sorgen plagen ihn und wie geht er damit um?

Erfolg ist endlich und jedem Höhenflug folgt potenziell ein Absturz. Welcher Trainer kommt heutzutage noch dazu, seinen Vertrag bis zum Laufende zu erfüllen? Würden Sie einen Job annehmen, ganz gleich wie lukrativ er ist, wenn Sie im Vorfeld schon wüssten, dass Sie nach anderthalb Jahren als Loser vom Hof gejagt werden?

Trainer sollen auch nicht nur für sportliche Erfolge sorgen. Sie sollen als Identifikationsfigur und Vorbild dienen, sollen Emotionen zeigen, Nähe zulassen,

empathisch und authentisch sein. Und am besten wäre, sie hätten noch Ecken und Kanten. Das finden alle super! Aber wehe, der Erfolg bleibt aus. Dann bekommen sie ihre Ecken und Kanten um die Ohren gehauen.

Ich habe mich oft gefragt, warum sich Trainer diesen Job immer wieder antun. Die Antwort ist einfach: Weil sie ihren Beruf lieben.

Ottmar Hitzfeld – die Legende

Ottmar Hitzfeld sieht heute zehn Jahre jünger und fitter aus als vor zehn Jahren. Keine eingefallenen Wangen, keine Schatten unter den Augen, dafür eine gesunde Gesichtsfarbe und gute vier Kilo mehr auf den Rippen.

Ich habe noch die Fernsehbilder aus vergangenen Tagen vor Augen: Münchner Olympia-Stadion, die Trainerbank des FC Bayern, Nahaufnahme Ottmar Hitzfeld. Ich habe mich damals oft gefragt, ob er krank ist. Vielleicht ein Magen-Darm-Infekt, Schlafstörungen oder sogar Schlimmeres? Er wirkte selten glücklich, geschweige denn frisch und munter. Doch damals habe ich mich in Interviews nie getraut, ihn danach zu fragen. Heute schon.

Hitzfeld parkt seinen dunklen Audi direkt vor dem Hoteleingang. Ich stehe draußen und warte auf ihn. Wir begrüßen uns förmlich aber sehr freundlich und betreten gemeinsam das Swissôtel in Basel. Alle kennen ihn hier, jeder Mitarbeiter begrüßt ihn herzlich. Er scheint ein oft und gern gesehener Gast zu sein. Und er kennt sich aus. Ottmar Hitzfeld schlägt vor, um die Ecke in den etwas ruhigeren Lobby-Bereich zu gehen. Direkt neben der Bar finden wir einen kleinen runden Tisch. Er setzt sich, lehnt sich gemütlich zurück und bestellt Cappuccino und Mineralwasser.

Ich weiß nicht wieso, aber Ottmar Hitzfeld strahlt eine unglaubliche Ruhe auf mich aus. Immer schon. Ich erinnere mich noch genau an meine erste Blick-

punkt-Sport-Sendung im Bayerischen Rundfunk vor vielen Jahren. Ottmar Hitzfeld war mein Studiogast und ich vor meiner Premiere unglaublich aufgeregt. Er hat mir damals nur durch seine Anwesenheit eine solche Sicherheit und Ruhe vermittelt, dass meine Nervosität wie weggeblasen war, sobald wir zusammen im Studio standen. Vielleicht liegt es an seiner ruhigen und unaufgeregten Art zu reden. Er spricht bedacht, ich habe fast das Gefühl, er überlegt vor jedem Satz, ob er der richtige ist. Und er redet verdammt leise. Ich muss mich vorbeugen, um ihn überhaupt zu verstehen und schiebe ganz unauffällig mein Aufnahmegerät bis zum Tischende.

»Ich habe sehr gut und auch sehr intensiv gelebt. Aber diese Zeit mit dem ständigen Erfolgsdruck möchte ich nicht noch einmal haben«, sagt Hitzfeld.

Aus diesem Grund hat er 2014 seine Trainerkarriere beendet. Heute hat er mit Profifußball nichts mehr am Hut und genießt sein Leben als Rentner, beziehungsweise als freier Mann. Denn wenn er von früher spricht, klingt es beinahe so, als wäre er ein Gefangener gewesen, ein Gefangener seiner selbst. »Ich habe mich selbst immer am meisten unter Druck gesetzt. Ich war stets mein größter Kritiker. Ich wollte jedes Spiel gewinnen, habe nur für Fußball gelebt und alles andere, wie meine Familie, vernachlässigt. Wenn man so arbeitet, wie ich es getan habe, hat man keine anderen Gedanken mehr«, erklärt Hitzfeld.

24 Stunden täglich nur Fußball im Kopf. Und das 21 Jahre lang. Ich weiß nicht, wer mir mehr leidtut, Ottmar Hitzfeld selbst oder seine Ehefrau Beatrix, die schon 1983 an seiner Seite war, als er das Trainerleben

begann. Der Start in dieses Leben kam völlig überraschend, aus einer Art Trotzreaktion heraus. Denn eigentlich wollte Hitzfeld nach seiner aktiven Fußballerkarriere Mathelehrer werden. Alles war perfekt geplant: büffeln und studieren, nebenher trainieren, Spiele machen, Geld verdienen. 1973 hatte Fußballprofi Hitzfeld das bestandene Staatsexamen in der Tasche und widmete sich voll und ganz seiner Fußballkarriere. Als er dann jedoch zehn Jahre später den Lehrerdienst antreten wollte, machte das Schulamt ihm einen Strich durch die Rechnung und verlangte eine Nachprüfung. Hitzfeld weigerte sich und beschloss, Fußballtrainer zu werden. »Ich wollte zwar aus Lörrach nicht weg und hatte auch keine große Lust auf ein Leben mit ständigen Umzügen. Aber ich war richtig sauer und gab mit fünf Jahre Zeit, um mich und den Beruf auszuprobieren«, erzählt Hitzfeld.

Fußballplatz statt Klassenzimmer. Frische Luft statt Schulgebäude. Taktik auf dem Feld statt Matheformeln an der Tafel. Mir wäre die Entscheidung leicht gefallen und auch Hitzfeld merkte schnell, dass er den richtigen Weg gewählt hatte.

SC Zug, FC Aarau, Grasshopper Club Zürich – nach drei Trainerstationen in der Schweiz und zwei gewonnenen Meisterschaften wurde auch die Bundesliga auf ihn aufmerksam. »Natürlich hatte ich immer den großen Wunsch im Hinterkopf, eines Tages in die Bundesliga zu wechseln. Aber ich war bescheiden und sehr zurückhaltend und dachte eher an kleinere Vereine, wie den VfL Bochum oder Fortuna Düsseldorf. Mit den großen Top-Clubs habe ich mich gar nicht beschäftigt«, sagt Hitzfeld schmunzelnd.

Überhaupt schmunzelt Ottmar Hitzfeld sehr viel, wenn er von den ersten Jahren seiner Trainerkarriere erzählt. Und ich bin erstaunt, wie gut er sich an noch so kleine Details erinnern kann, auch wenn sie schon über dreißig Jahre zurückliegen. Ottmar Hitzfeld ist mittlerweile über siebzig Jahre alt und hat ein Gedächtnis, um das selbst ich ihn beneide. Namen, Gegner, Ergebnisse – alles sprudelt aus ihm heraus. Ich habe auch das Gefühl, dass er gerne an diese aufregende und unbeschwerte Anfangszeit zurückdenkt. »Als junger Trainer habe ich den Druck nie groß gespürt, weil ich nur gewinnen konnte. Je höher man allerdings nach oben steigt, desto dünner wird die Luft, desto größer die Erwartungshaltung«, erinnert sich Hitzfeld.

Nix Bochum, nix Düsseldorf. 1991 wechselt Hitzfeld in die Bundesliga. Direkt zu einem dieser großen Topclub namens Borussia Dortmund. »Mein erstes Ziel war, Fuß zu fassen, gerade mit meinem Dialekt. Und ich wollte Dortmund ins obere Drittel der Tabelle führen. Der Verein war damals ein schlafender Riese, ein Traditionsverein, aber nicht das Dortmund von heute. Dass wir dann jedoch bereits nach vier Jahren Aufbauarbeit Deutscher Meister werden, hätte ich mir nie ausgemalt«, erinnert sich Hitzfeld.

Er hat den damals schlafenden Riesen geweckt, ihn wacherüttelt und 1995 und 1996 zweimal in Folge an die Tabellenspitze geführt. Und plötzlich war er da, der große Erwartungsdruck.

»Borussia Dortmund hat damals ganz klar über seinen Verhältnissen gelebt und irre viel Geld für Spieler wie Sammer und Möller ausgegeben. Der Verein hat sich damit einen Schuldenberg aufgebaut, aber