

Wortwechsel: Den Trainer behalten



VON ACHIM STOCKER

Seit 1972 Präsident des SC Freiburg

▶ Macht es Sinn, mit einem Trainer langfristig zusammenzuarbeiten? Pauschal kann man das nicht beantworten. Sicher gilt dagegen: Für den SC Freiburg ist es ein außerordentlicher Gewinn, dass die Kooperation mit seinem Cheftrainer Volker Finke nun schon bald 15 Jahre Bestand hat. Dahinter steht eine Geschichte, die diese Entwicklung erst ermöglicht hat.

Als wir Finke 1991 unter Vertrag genommen haben, war er noch ein relativ unbekannter Trainer. Mit dem SC Freiburg hatte er sehr schnell sehr großen Erfolg und geriet auch als Persönlichkeit in den Fokus des öffentlichen Interesses. Es war unglaublich, was sich um Freiburg und Finke abspielte, als wir 1993 erstmals in die Bundesliga aufstiegen und im darauffolgenden Jahr als Tabellendritter in den UEFA-Cup vorstießen. Natürlich hatte Finke da Angebote, bei denen wir keine Chancen gehabt hätten dagegenzuhalten, weder was das Geld angeht noch die sportlichen Perspektiven.

Aber Finke ging es nicht darum, schnell weiter nach oben zu einem größeren Verein zu kommen, wie ich das bei vielen anderen Trainern beobachte. Finke ging es um die Sache hier. Weil es sowieso nie Grund gab, an seiner außerordentlichen Qualifikation als Fußballtrainer zu zweifeln, hatte er mit seinen großen Erfolgen und dem gleichzeitigen Sich-nicht-weglockenlassen die Grundlage dafür geschaffen, dass auch wir

„Wichtig für langfristige Beziehungen ist, dass man sich aufeinander verlassen kann.“

zu ihm standen, als die erste große sportliche Krise 1996 zum Abstieg führte.

Solche Täler gehören zum Fußball, egal auf welchem Niveau man sich befindet. Wichtig für langfristige Beziehungen ist, dass man sich aufeinander verlassen kann – auch über Phasen großer Misserfolge oder großer Erfolge hinaus. Was sich so dahingsagt leichter anhört, als es in der Realität manchmal ist – wenn für den Verein der Druck aus Medien und Umfeld zunimmt, wenn man als Trainer die Grenze des Zumutbaren erreicht sieht und am liebsten hinschmeißen möchte oder wenn es ein besonders verlockendes Angebot gibt. Kurz: Wenn es wirklich schwer wird. Und es ist oft schwer in einem Geschäft, in dem die kurzfristigen Höhen und Tiefen von der Öffentlichkeit als Maß der Dinge gewertet werden.

Ich habe selber schon viele Trainer entlassen. Aber wenn ich heute manchmal sehe, wann und unter welchen Umständen das passiert – leicht nachvollziehbar ist es nicht immer. Wobei wir als SC Freiburg da relativ leicht reden haben. Sportlich war schließlich jedes einzelne Finke-Jahr hier erfolgreicher als jedes Jahr der kompletten Vereinsgeschichte davor. Und bedenkt man, wo der Verein vorher stand, gibt es auch keinen Grund, sich für das zu verstecken, was wir nebenbei noch aufgebaut haben.

In enger Kooperation mit Finke haben wir gemeinsam auch dafür gesorgt, dass sein Nachfolger einmal Arbeitsbedingungen vorfinden wird, von denen zu Beginn der Ära Finke noch nicht einmal zu träumen war. Und im Präsidium und im Management stehen meine jüngeren Mitstreiter Heinrich Breit, Fritz Keller, Martin Weimer und Andreas Bornemann für jene Kompetenz und Kontinuität, die die wichtigste Basis langfristiger, konzeptioneller Arbeit bildet – nicht nur zwischen Trainer und Verein.

oder auswechseln?

„Es muss möglich sein, sich zu trennen, bevor weiterer Schaden entsteht.“



VON DR. ULRICH KUHL

Sportspsychologe und Managementberater in Essen, früher Dozent an der Trainerakademie in Köln

▶ Man kann sehr wohl begründen, warum ein Trainerwechsel nach anhaltendem Misserfolg eine sinnvolle Maßnahme ist. Anforderungen an den Trainer können sich im Laufe einer Saison oder nach einer Saison ändern, so dass das Anforderungsprofil nicht mehr mit dem Trainerprofil übereinstimmt. Das klassische Beispiel des wortgewaltigen Max Merkel, der mit dem 1. FC Nürnberg Deutscher Meister wurde und mit der Mannschaft in der nächsten Saison abstieg, macht dies deutlich. Eine Mannschaft zur Meisterschaft zu pushen erfordert andere Kompetenzen als mit einer erfolgreichen Mannschaft erfolgreich zu bleiben oder einen vom Abstieg bedrohten amtierenden Deutschen Meister aus dem Abstiegsrog zu befreien. Eine Trennung von Erfolgstrainer Merkel, als sich die Probleme abzeichneten, wäre sinnvoll gewesen.

Personalentscheidungen in der Wirtschaft wie auch im Sport können immer auch mal fehlerhaft sein. Wenn es sich herausstellt, dass Trainer und Mannschaft nicht zusammenpassen, muss es möglich sein, sich zu trennen, bevor weiterer Schaden entsteht. Oder: Man gibt einem jungen, bisher wenig erfahrenen Trainer eine Chance und muss feststellen, dass das Potenzial (noch) nicht ausreicht, um in einer schwierigen Situation zu bestehen. Beim Tragen der Verantwortung sind in beiden Fällen die Entscheider allerdings nicht außen vor.

Die Bezahlung von Trainern in der Bundesliga ist nicht schlecht. Sie ist, wie auch bei Spitzenkräften in der Wirtschaft, in erster Linie erfolgsorientiert. Es reicht nicht, von früh bis spät sich mit vollem Einsatz für seinen Verein zu engagieren. Wenn der Erfolg ausbleibt, wird man sich trennen müssen. Es sei denn, der Trainer ist für die Zusammenstellung der Mannschaft nicht verantwortlich und man ist sich sicher, dass auch kein anderer Trainer mit der Mannschaft erfolgreich sein würde.

Aber nicht nur anhaltender Misserfolg könnte Anlass für einen Trainerwechsel sein. So kann es sein, dass man sich von einem Trainer trennt, obwohl man mit ihm aufgestiegen ist oder man mit dem im Abstiegskampf verpflichteten Trainer die Klasse gehalten hat. Dies sollte man tun, wenn man nicht davon überzeugt ist, mit dem Trainer in der kommenden Saison erfolgreich zu sein, weil in der neuen Saison ein anderes Trainerprofil gefragt ist. Ein Team zu verstärken, um eine neue Herausforderung zu bewältigen, kann manchmal auch bedeuten, dass man die Führungskraft auswechselt.

Was geschieht bei einem Trainerwechsel? Ein Team ist ein System. Verändert oder bewegt man einen wichtigen Teil des Systems, dann kommt wie bei einer Mobile Bewegung in das gesamte System. Spieler (besonders die auf der Ersatzbank) sehen für sich neue Chancen und wollen ihre Chance nutzen. Andere Spieler blühen auf, weil plötzlich wieder mehr mit ihnen geredet wird. Spieler, deren Verhältnis zum alten Trainer – warum auch immer – sehr angespannt war, erleben die neue Situation als befreiend.

Der neue Trainer kann Dinge verändern, die man dem alten Trainer nicht mehr zugestanden hätte (zum Beispiel die Hierarchie in der Mannschaft zu verändern). Die Mannschaft erlebt, dass der neue Trainer den vollen Rückhalt des Präsidiums hat, das Rummäkeln an den Entscheidungen des Trainers hat ein Ende. Vielleicht wird nicht alles besser, aber vieles wird anders und hat damit positive Auswirkungen auf die Tabellsituation.