



Pep Guardiola. Der Katalane ist der Star unter den Startrainern, beflügelt mit seiner Eleganz das Spiel des FC Bayern.

Jürgen Klopp. Der große Motivator verlässt im Sommer Borussia Dortmund. Ziel: unbekannt.

José Mourinho. Der Portugiese ist beim FC Chelsea wieder einfach nur „The Special One“.

TRAINER, MANAGER, GÖTTER

Sie sind inzwischen die wahren Stars ihrer Teams. Wie eine neue Generation begnadeter Fußballtrainer Mannschaften mit modernen Coaching-Methoden zum Erfolg führt. Und was Manager und Führungskräfte davon lernen können.

Von Michael Schmitz

Der Hype ist ausgebrochen. Um Josep „Pep“ Guardiola, Jürgen Klopp, Louis van Gaal, José Mourinho und Carlo Ancelotti, sogar um ein High Potential wie Thomas Tuchel, der sich erst noch beweisen muss. Selbst der schweizerisch temperierte Marcel Koller ist auf dem Weg zum Kultstatus.

Fußballtrainer sind zu Superstars geworden. Die Charismatiker unter ihnen ragen sogar über ihre Mannschaften hinaus. Erobert haben sie in ihrer schillernden und umsatzträchtigen Branche unumstritten den Posten des CEOs, des Chief Executives Officers.

Die großen Köhner zeigen uns, was Leadership bedeutet und wie sehr Erfolg abhängt von der Fähigkeit, Teams smart zu coachen. Topcoaches weisen all die Kompetenzen auf, die CEOs in allen Unternehmen haben müssten. Dass sie fachlich top sind, ist selbstverständlich. Darüber hinaus müssen sie scharfe Analytiker sein, Taktiker und Strategen, versierte Kommunikatoren, die im Team Verständnis und Zusammenhalt schaffen. Sie müssen unaufhörlich einzelne Talente fördern, notorische Individualisten und große Egos integrieren, Rollen und Aufgaben klar definieren, verstehen, mit wel-



DER AUTOR. Michael Schmitz ist Professor für Psychologie und Management an der Lauder Business School sowie als Coach für Führungskräfte und Führungsteams tätig. Schmitz ist Autor mehrerer Sachbuchbestseller und regelmäßiger FORMAT-Autor.
Mail: coaching@schmitz.at.

cher Team-Konstellation sie die größte Funktionalität und damit die besten Ergebnisse erzielen. Sie müssen schnell und überlegt entscheiden, geistig flexibel bleiben, Druck aushalten, Konflikte bewältigen und Macht ausüben – entschieden, effektiv, mit Autorität und großer Zustimmung.

Die Kernkompetenzen. Das ist viel verlangt. Viele CEOs können die Kombination solcher Kernkompetenzen nicht vorweisen. Doch bei ihnen fällt das nicht so auf. Sie tun so, als könnten sie alles, und vermeiden es, so gut es geht, sich irgendeine Blöße zu geben. In Österreich besonders.

Große Trainer wissen, dass sie großen Anteil an Erfolgen haben, aber sie wissen auch, dass Erfolge ihnen nicht allein gehören. Wenn der FC Bayern verliert, schreibt Pep Guardiola sich dafür die Schuld zu. Wenn die Mannschaft siegt, gilt ihr das Lob des Trainers. Aber immer analysiert Guardiola, was noch zu verbessern wäre – bei Siegen genau so wie bei Niederlagen.

Natürlich sind Star-Trainer große Egos. Und sie sind eitel. Aber sie wissen, dass sie sich selbst im Griff halten, sich selbst so managen

müssen, dass erstklassige und eigensinnige Spieler ihnen folgen. Trainer müssen Kooperation entwickeln, die sich für alle Beteiligten lohnt, die jedem eine angemessene Anerkennung und Wertschätzung beschert.

Sind Mannschaften nicht so erfolgreich, wie Vereinsführung, Fans und Medien es erwarten, werden Trainer schnell zu Sündenböcken. Dabei sind auch sie nie allein für Niederlagen verantwortlich. Trotzdem werden sie schnell entlassen, schneller als leitende Angestellte sonst wo.

Jürgen Klopp, der gerade nicht mehr so strahlende Strahlemann, ist eine Ausnahme. Borussia Dortmund stürzte mit ihm ab. Fans und Verein hielten dennoch zu ihm. Wegen seiner Verdienste. Als Klopp den Aufschwung nicht mehr schaffte, kündigte er selbst an, seinen Posten zum Ende der Saison zu verlassen. Klopps Abschied zieht sich seither hin als großes öffentliches Drama.

Der kühne Erneuerer. Er hatte Dortmund, das als Unternehmen BVB kurz vor dem Bankrott stand, wieder an die Spitze der Liga geführt, wurde zweimal deutscher Meister, Pokalsieger, Finalist in der Champions League. Der Trainer verkörperte den Verein. Im wahrsten Sinne des Wortes. Niemand sonst stand so wie er für dessen Zusammenhalts-Motto: „echte Liebe“. Klopp beeindruckte als kühner Erneuerer, als Innovator mit fanatischem Überfall-Fußball, mit herzhaftem Kampf, mit überschäumenden Emotionen, als Inspirator und Motivator junger ambitionierter Spieler, die alle etwas werden und alle etwas erreichen wollten.

Klopp förderte zielstrebige Talente. Einige entwickelten sich zu Weltklassem Spielern – wie Mario Götze und Robert Lewandowski. Doch die besten wurden ihm aus seiner Truppe immer wieder weggekauft, Götze und Lewandowski ausgerechnet von Dortmunds schärfstem Widersacher, dem FC Bayern München. Das zeigt: Wie gut ein Trainer/CEO sein kann, hängt auch ab von den Finanzen, über die er verfügen kann. Und Talente zu fördern und Talente zu halten, das sind zwei verschiedene Aufgaben. Das gilt für alle Branchen.

Bei der Borussia in Dortmund offenbarten sich nach sieben Klopp-Jahren jedoch auch hausgemachte Probleme – Schwächen, die bei erfolgreichen Unternehmen oft auftreten: Das Spielkonzept, die Strategie, überraschte keinen mehr. Sie verlor ihre Wirksamkeit. Dennoch vertraute der Trainer unverändert auf sein System. Doch irgendwann hatten andere Vereine Dortmunds aggressives Pressing, Gegenpressing und das schnelle Umschaltspiel durchschaut. Vom BVB kopierten sie hemmungslos, was ihnen nützlich erschien, und entwickelten



JOACHIM LÖW. Der deutsche Bundestrainer und Weltmeister pflegt wie kein anderer Trainer das Empowerment seiner Mitarbeiter, also der Fußballer. Aus der deutschen Mannschaft formte er ein Star-team ohne Stars.

gegen die Dortmunder immer wirksamere Defensivstrategien. Borussia kam damit zunehmend schlechter zurecht. Da gelang es Klopp auch nicht mehr, die Mannschaft mit seinen Emotionen anzuzünden.

„Empowerment“ von Mitarbeitern, ein in der Managementlehre gerne angeführtes Konzept, funktioniert nur bedingt als psychologisches Aufputzmittel. Empowerment kann nur gelingen, wenn es zur Erweiterung von Mitarbeiterkönnen führt – und dazu gehört im modernen Fußball ein erweitertes Verständnis der Spieler von Strategie und Taktik, von situationsabhängigen Varianten, von Flexibilität und Rollenwechseln. Dazu allerdings müssen Spieler bereit und intelligent genug sein.

Klopps Nachfolger als Cheftrainer, Thomas Tuchel, gilt als jemand, der die Defizite, die sich in Dortmund aufgetan haben, beseitigen könnte. Tuchel, vormals lediglicher Trainer in Mainz, kann keine Titel vorweisen. Aber er führte vor, wie mit taktischer Flexibilität sogar Mannschaften zu bezwingen sind, die über weit bessere Spieler verfügen. Tuchel ist ein Tüftler. Trainingseinheiten plant er bis ins letzte Detail. Von Bayerns Pep Guardiola hat er abgesehen, wie während eines Spiels die Ausrichtung und der Rhythmus so grundlegend zu ändern ist, dass Gegner nicht zu ihrem eigenen Spiel finden. Learning by imitation.

Der Gamechanger. Pep Guardiola ist schon im Alter von 44 eine Trainer-Ikone. Bei den Bayern setzt er zielstrebig ein Konzept durch, das Managementerkklärer als „Disruptive Innovation“ bezeichnen würden – eine Erneuerung, die alte Konzepte obsolet macht und die ganze Branche durcheinanderwirbelt.

Guardiola versteht die Komplexität des Spiels und kann sie erklären. Er hat den Fußball nicht neu erfunden, wie viele seiner Anhänger verklärend schwärmen. Aber er hat Fußball ernsthaft studiert, seine Geschichte, seine Entwicklung, verschiedene Trainer und Trainings- und Taktikkonzepte. Er ist – wie alle Großen – gelehriger Schüler und innovativer Autodidakt. Schüler war er von Johann Cruyff, César Luis Menotti und Arrigo Sacchi, ohne durch sie sein Denken beschränken zu lassen. Er ist fleißig und akribisch. Guardiola ist eloquent, aber er hört mindestens genau so gut zu. Er will immer Neues lernen. Er saugt alles auf. Wenn er glaubt, von anderen lernen zu können, auch wenn es mit Fußball direkt gar nicht zu tun hat, ist er hochkonzentriert. Er stellt sich nicht in den Vordergrund, sondern hört zu und fragt und fragt und fragt.

Guardiola erkennt gute Ideen und setzt sie neu zusammen. Er muss in seinem Team verstehen, wer welches Potenzial für welche Aufgaben hat – und dieses Potenzial fördert er. Zeigt sich in einem Spiel, dass etwas nicht so gelingt, wie er es sich vorgestellt hat, ändert er die Aufstellung und die Taktik, womöglich mehrfach während eines Matches.

Dabei ist allerdings wichtig, festzuhalten: Das gelingt nur, weil er die verschiedenen Varianten seinen Spieler zuvor erklärt und sie mit ihnen ausreichend trainiert hat. Und wie gesagt: Dazu müssen Spieler/Mitarbeiter engagiert und intelligent sein. Wo es an Bereitschaft und an Kompetenz fehlt – an technischer, geistiger und sozialer –, gelingt ein solcher Zugang nicht.

„Pep hat uns Fußball neu beigebracht“, schwärmen Topkicker wie Jerome Boateng oder Manuel Neuer. Die Anforderung an sie heißt: Multifunktionalität. So erzielen sie eine Wirkung, die ein frei flotierendes Ensemble von Stars nie entfalten könnte. Philipp Lahm zum Beispiel kann als Verteidiger von rechts nach links rotieren, genau so gut defensives Mittelfeld spielen oder als Rechtsaußen vorstürmen, herrliche Flanken schlagen und sogar selbst Tore schießen. Guardiola bringt mit seinem Coaching Teameffektivität und -effizienz auf ein neues Niveau.

Das Alphatier. Verlieren kann er schlecht. Wie alle Alphatiere. Aber Guardiola ist Ästhet und Perfektionist. Fußball soll leicht und schön sein. Er will das perfekte Spiel. Obwohl er weiß, dass Perfektion im Fußball eine Fiktion ist. Für Guardiola ist die Fiktion permanenter Ansporn. Als CEO ist er, wie jeder Firmenchef, verantwortlich für Resultate. Aber es tut ihm in der Seele weh, wenn er nicht die Spieler zur Verfügung hat, die er für seine ideale Spielweise braucht. „Ich würde gerne anders spielen, als



KULT. Den bald scheidenden Dortmund-Coach Jürgen Klopp (Spitzname „Kloppo“) lieben die Fans, sein nächster Job wird ihn in die Zehn-Millionen-Liga aufrücken lassen.

ERFOLGSBUSINESS TRAINERJOB

Die Zehn-Millionen-plus-Männer

Erfolgreiche Fußballtrainer verdienen mittlerweile mehr als ihre Spieler. Und danken es den Arbeitgebern mit Erfolgen, Mehreinnahmen und Image.

Von Klaus Puchleitner

Martin Winterkorn ist mit etwas über 16 Millionen Euro der bestverdienende Manager Deutschlands. An den VW-Chef kommt gegenmäßig keiner heran. Doch José Mourinho kann über das Einkommen des Bosses des viertgrößten Autokonzerns der Welt, das dieser auch noch versteuern muss, womöglich bestenfalls schmunzeln.

Mourinhos Arbeitgeber, der Londoner FC Chelsea, überweist dem Portugiesen netto deutlich über 18 Millionen Euro jährlich, die er sich noch mit stattlichen Einnahmen aus Werbeverträgen aufteuft. Doch zweifellos weiß Vereinsbesitzer Roman Abramovich, was er an „The Special One“ hat, wie Mourinho sich in seiner wenig zurückhaltenden Art selbst nennt. Zu den Chelsea-Heimspielen an die Stamford-Bridge kommen die Fans nämlich nicht mehr nur wegen der Ki-cker-Stars Cesc Fabregas, Didier Drogba oder John Terry. Sondern sie kommen auch – viele sogar – wegen Mourinho.

Und in München ist ohnehin der Trainer der Star des Teams – kein

spielendes Mitglied der Mannschaft der Bayern kommt ähnlich prominent und oft in den Medien vor wie der spanische Kultcoach Pep Guardiola. Dem reichen, aber als streitbarer Zickenclub verschrieenen FC Bayern bringt er elegante Katalane neben fußballerischem Erfolg etwas, das wichtiger ist als Geld – er zündet für die Münchner den Imageturbo. Daher sind die gut 15 Millionen, die Guardiola pro Jahr überwiesen erhält, vermutlich eines der besten Investments, das die Bayern in ihrer bisherigen Vereinsgeschichte getätigt haben.

Der Fußball lebt mittlerweile neben den Starkickern immer mehr auch von Trainer-Popstars wie Mourinho und Guardiola. Und die wiederum leben gut von ihrem Ruhm: Unter den vier bestverdienenden Fußball-Coaches der Welt ist keiner mit einer Gage unter zehn Millionen Euro.

Am besten Weg dorthin ist Dortmunds scheidender Erfolgstrainer Jürgen Klopp (Jahreseinkommen derzeit: 7,2 Millionen). Bereits beim nächsten Engagement dürfte er in die Zehn-Millionen-plus-Liga aufsteigen.

José Mourinho
18,2 Mio.
bekommt „The Special One“ jedes Jahr von Chelsea.

Carlo Ancelotti
15,5 Mio.
erhält der italienische Startrainer von Real Madrid.

Pep Guardiola
15,2 Mio.
ist der erfolgreichste Trainer der Welt den Bayern wert.

Arsène Wenger
11,3 Mio.
zahlen die Arsenal-Gunners ihrem Langzeitcoach pro Jahr.



Neues Standardwerk für Führungskräfte. Michael Schmitz: „Teamcoaching“, 359 Seiten, Verlag Beltz € 39,95

FOTOS: GETTY/IMAGO, CORBIS, BEBESTELT

> wir heute gespielt haben. Aber ich muss natürlich so spielen, wie sich die Mannschaft aufstellt“, erklärte er zerknirscht nach einem Spiel gegen Dortmund, das Bayern ohne Kreativität, mit einer defensiven Taktik gewann. Es war abgezeichnetes „Ergebnis-Fußball“. Kein schönes Spiel. Guardiola gewann, weil er (dieses Mal) seine Ideale aufgegeben hatte. Auch das ist bisweilen notwendig für Erfolg – weil die Welt sich nicht nach Idealen ausrichtet.

„Nur das Triple zählt“, verkündete Guardiola soeben, und es klingt gar nicht arrogant. Mit dem FC Barcelona gewann er in seiner Trainerzeit von 2008 bis 2012 dreimal die spanische Meisterschaft, je zweimal den nationalen Cup, die Champions League und die FIFA-Clubweltmeisterschaft. Der FC Bayern flüchtete gerade den FC Porto 6:1, steht im Champions-League-Halbfinale, im deutschen Pokalfinale und hat die Meisterschaft schon vier Runden vor Schluss gewonnen.

Würde die Forbes-Liste der erfolgreichsten CEOs Fußballtrainer berücksichtigen, stünde Guardiola dort ganz weit oben. Für die Branche müsste er den Spitzenplatz einnehmen. Fans gilt er schon als Trainer des Jahrhunderts. Sein Kultstatus wäre mit dem von Steve Jobs zu vergleichen.

Großartige Kicker brauchen großartige Trainer. Ohne großartige Trainer wären im modernen Fußball auch die besten Kicker nicht so großartig. Stars strahlen dann so hell sie können, sind so gut wie es eben geht, wenn sie in der richtigen Mannschaft spielen, wenn das Team, in dem sie kicken, funktionell optimal aufgestellt ist. Wenn jeder versteht, mit welcher Strategie und Taktik, die Mannschaft ins Spiel geht. Was jeder einzelne zu tun hat. Wie alle zusammenarbeiten müssen. Das muss ihnen ein großartiger Trainer beibringen.

„Partizipation“ ist auch so ein Schlagwort aus der Managementlehre und angeblich Garant für den Teamerfolg. Aber Trainer wie Guardiola wissen, wie vorsichtig sie mit einer solchen Empfehlung umgehen müssen. Einmal hat er sich in München breitschlagen lassen, eine Taktik und eine Aufstellung zu wählen, wie einige Führungsspieler und Funktionäre es wollten.

Prompt verlor der FC Bayern brutal – zu Hause 0:4 gegen Real Madrid. Und schied aus der Champions League aus. Trainer müssen die Mannschaft, das Team, aufstellen. Sie müssen entscheiden, wer zum Team gehört und wer nicht, wer in welcher Funktion. Die Entscheidung dürfen sie sich nicht nehmen lassen. Diese Aufgabe und die damit verbundene Macht üben sie rigoroscher aus, als viele CEOs sonst wo. Ähnliche Machtfulle haben sonst wohl nur Opernintendanten.



ROGER SCHMID Bullen-Bändiger

Einer der jungen Startrainer, die eine erfolgreiche Fußball-Management-Philosophie pflegen. Red Bull Salzburg drückte er seinen Stempel auf, mittlerweile prägt er das offensive Gegenpressing von Bayern Leverkusen.



THOMAS TUCHEL Kloppo-Jünger

Wieder folgt Thomas Tuchel Jürgen Klopp nach: 2009 bei Mainz, diesen Sommer bei Dortmund. Noch fehlt Tuchel der ganz große Erfolg, er gilt aber dennoch als heißeste Trainer-Aktie in der deutschen Bundesliga.



PETER STÖGER Austro-Kölner

Als Austria-Meistertrainer schaffte der Österreicher in Köln den Aufstieg in die deutsche Bundesliga, dort coacht er über den Erwartungen. Stöger spricht gerne und viel über Management-Theorien im Fußball.

Trainer finanzstarker Clubs verfügen über ein Ensemble von Stars. Ihre Aufgabe besteht darin, aus diesem Ensemble ein Team zu schmieden. Das verlangt enorme Coaching-Leistung.

Die Teamspieler. Joachim Löw, der deutsche Nationaltrainer, musste für die WM in Brasilien mit einem Team ohne Stars anreisen. Doch mit seinem Coaching gelang es ihm, das Team selbst zum Star werden zu lassen. Sicher, er könnte hervorragende Kicker aufstellen, aber keiner der Deutschen gehört zu den internationalen Superstars. Im Dress des DFB klickt kein Ronaldo, kein Messi, kein Neymar. Löw konnte die individuellen Fähigkeiten seiner Spieler durch kluge Rollen- und Aufgabenverteilung und durch gescheite Taktik so gut zur Geltung bringen, dass dieses Team besser war als alle anderen, die mit Superstars aufwarten konnten.

Löw lieferte auch ein gutes Beispiel für „Partizipation“. Gegen Algerien wäre die deutsche Mannschaft fast ausgeschieden. Danach hat Löw sich von seinen gestandenen Führungsspielern (und nicht von irgendwem) erklären lassen, was an seiner Taktik nicht gut funktionierte. Daraufhin änderte er die Aufstellung und die Spielweise. Die Mannschaft blühte auf. Und holte den Titel.

Es kommt für Trainer darauf an, ein Zusammenspiel zu gestalten, indem individuelle Fähigkeiten optimal zu einer Mannschaftsleistung kombiniert werden. Das gelingt nicht mit Konzepten vom Reißbrett. Fußball ist – wie Management – keine Ingenieurwissenschaft. „It’s people business“, würden Leadership-Lehrer sagen.

Spieler müssen sich gefördert und verstanden fühlen. Sie müssen verstehen, was von ihnen erwartet wird. Trainer müssen es für sie „sichtbar“ machen. Mitunter im wahrsten Sinne des Wortes. Marcel Koller ließ für den schon als ewiges Problemkind angesehenen Marko Arnautovic ein Video zusammenschneiden, in dem er ihm genau die Arnautovic-Szenen vorspielte, die er künftig von ihm sehen wollte. Der Spieler verstand besser, was er auf dem Platz zeigen muss, und er sah, dass er wahrgenommen und geschätzt wurde. Seither klickt er besser, mit mehr Disziplin und Fokus und Bezug auf die Mannschaft.

Fußballerische Qualität und Teamfähigkeit müssen für Trainer/CEOs im Vordergrund stehen. Und natürlich Leistungsbereitschaft. Marcel Koller erzählt, als er Nationaltrainer in Österreich wurde, sei ihm aufgefallen, dass den Spielern 80 Prozent Leistung gereicht haben. Danach schalteten sie zurück. Was passierte, wissen wir. **I**



INTERVIEW

„Trainer verdienen ihr Geld zu Recht“

Österreichs Erfolgs-Teamchef Marcel Koller im FORMAT-Gespräch über die fragliche Planbarkeit von Fußballspielen, Ähnlichkeiten zwischen Manager- und Trainerjobs sowie über die mögliche positive Wirkung von Auszeiten.

Interview: Klaus Puchleitner

FORMAT: Fußballspiele sind inzwischen eine ausgefeilte Ansammlung taktischer und strategischer Raffinesse. Kann man ein Match ähnlich planen wie ein Unternehmen seinen Businessplan?

Koller: Nicht ganz, aber gegenüber früher ist tatsächlich alles viel ausgefeilter. Wir haben mehr Technik zur Verfügung und damit mehr Möglichkeiten der Analyse und Planung. Trotzdem kann man im Fußball nur bedingt planen. Es geht eben mal ein Ball an die Stange statt hinein, trotz aller Planung.

Ist der Trainer-Job vergleichbar mit dem CEO eines Unternehmens?

Trainer zu sein, verlangt viel Aufwand, und in den letzten Jahren ist es immer mehr geworden. Ich bin zwar CEO meines Teams, nicht aber der eines Unternehmens.

Sind Management-Techniken bei der Führung einer Mannschaft Thema, zum Beispiel in Sachen Motivation?

Natürlich tausche ich mich mit Externen anderer Bereiche aus und nehme Dinge aus anderen Feldern in meine Arbeit mit. Aber es gibt im Fußball so viel Spezielles, dass das oft nur sehr bedingt Sinn macht.

War schon einmal ein Vorstand da, um Teamtrainings zu beobachten und sich

Managementtechniken abzuschauen?

Mir ist das noch nicht vorgekommen. Beim Nationalteam wäre das auch schwierig, denn wir sind ziemlich abgeschottet und trainieren auch oft hinter verschlossenen Türen, um uns optimal zu fokussieren.

Bekommen Sie Anfragen, bei Management-Seminaren als Vortragender aufzutreten?

Das kommt öfters vor. Den Teamchef will gerne bei einem Seminar dabei haben. Aber ich mache das in der Regel nicht, weil ich dafür einfach nicht genug Zeit habe.

Um Fußballtrainer hat sich in den vergangenen Jahren ein Starkult entwickelt, wie es ihn früher nur um die Spieler gab.

Das gab es früher auch schon, gerade Sie in Österreich hatten zum Beispiel Ernst Happel. In Deutschland war Henes Weisweiler so etwas wie ein Star. Es ist aber mehr geworden, das ist richtig. Wahrscheinlich ist das eine Folge der Entwicklung der Medien, die immer mehr Material brauchen, um die Leute zufriedenzustellen.

Dass Trainer mittlerweile so gut wie Spieler bezahlt werden, ist richtig?

Der Trainer ist mit dem Sportdirektor dafür zuständig, das Beste aus dem Pro-

„Den Teamchef will jeder gern bei einem Seminar dabei haben. Aber ich mache das nicht, weil ich zu wenig Zeit habe.“

Marcel Koller Fußballtrainer