

**Erhebung und Konzeptualisierung der Kernkompetenzen von erfolgreichen
Fussballtrainern - Eine Untersuchung anhand der deutschen Bundesliga
und der Schweizer Super League**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Christian Lang

von

Weiningen (Zürich)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein

und

Prof. Dr. Dr. h. c. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 5057

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

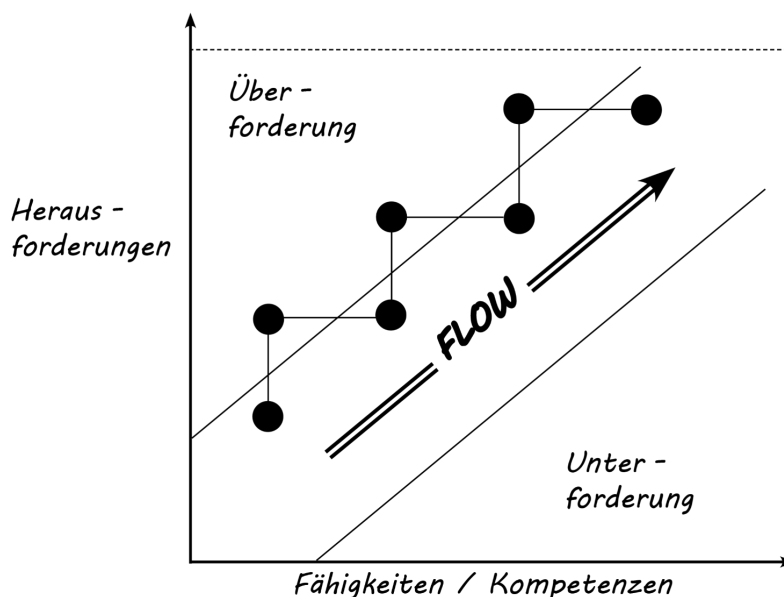
St. Gallen, 23. Oktober 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Danksagung

Das Verfassen der vorliegenden Doktorarbeit verlangte ein hohes Mass an Durchhaltevermögen und Selbstdisziplin. Rückblickend empfinde ich, dass die illustrative Kurve im nachfolgenden Flow-Modell¹ – einem der favorisierten Konzepte meines geschätzten Doktorvaters – meine Stimmungslage und Entwicklung als Doktorand gut zu beschreiben vermag. Insbesondere eignet sich dieses Modell, da Kompetenzen in Verbindung mit den Anforderungen das Kernthema der nachfolgenden Dissertation bilden.



Ich hatte das Glück, während meiner Promotion den sogenannten ‚Flow‘-Zustand – den Zustand, wenn eine Tätigkeit optimal an eine Person angepasst ist und sie voll in ihrer Aufgabe aufgeht – häufig erleben zu dürfen. Meine ‚Flow‘-Phasen kennzeichnen Zeiten der Freude über die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen und das Vorantreiben meiner Praxisprojekte oder Fortschritte in der Doktorarbeit. Selbstverständlich kamen immer wieder Momente auf, in denen ich mich in der ‚Stress‘-Zone aufhielt, wobei ich dann auf die Unterstützung der nachfolgend erwähnten, für mich besonderen Menschen zählen durfte, um schnellstmöglich wieder in den Flow finden.

An dieser Stelle möchte ich meinen Doktorvater Herrn Prof. Dr. Wolfgang Jenewein hervorheben. Wolfgang Jenewein war in meinem Leben neben meinen Eltern mein grösster Förderer. Er förderte mich seit meiner ersten Stelle als wissenschaftliche Hilfskraft während meines Masterstudiums bis hin zum Doktorat und gestand mir von Beginn an Verantwortung und Eigeninitiative zu. Er schaffte es, mich – durch ein geschicktes Zusammenspiel der gestellten Anforderungen verbunden mit meinen Fähigkeiten – auf ein höheres Level in den ‚Flow‘ zu bringen. Es war für viele Leute vielleicht eine mutige

¹ Die Beschreibung eines Flow-Zustands und die detaillierte Erklärung des Flow-Konzepts bieten die folgenden Werke: Csikszentmihalyi 1975 & 1990, Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002.

Entscheidung, einen so jungen Menschen wie mich zum Studienleiter der Sportmanagement-Weiterbildung an der Universität St. Gallen zu befördern – für Wolfgang war es selbstverständlich. Wolfgang Jenewein hat mir über all die Jahre gezeigt, was ‚Positive Leadership‘ bedeutet und insbesondere, wie es im Alltag gelebt wird. Ich bin ihm für sein unerschütterliches Vertrauen, seine (doktor-)väterliche Betreuung und seine Freundschaft von Herzen dankbar.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Co-Referenten Prof. Dr. Torsten Tomczak. Seine wertvollen Ideen und Ermutigungen trugen wesentlich zum Gelingen der vorliegenden Arbeit bei. Überdies hinaus stand er mir jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung und unterstützte mich dabei, die Bedeutung der Disziplin «Sportmanagement» an der Universität St. Gallen zu erhöhen.

Im gleichen Masse möchte ich Prof. Dr. Andreas Herrmann, dem weiteren Direktionsmitglied des Instituts für Customer Insight, danken. Andreas Herrmann trug mit seinen fundierten Tipps zum Gelingen der vorliegenden Arbeit bei und hatte ebenfalls jederzeit ein offenes Ohr für meine Anliegen und Ideen.

Am Institut für Customer Insight möchte ich den Doktoranden von Prof. Dr. Jenewein danken, Teil dieses aussergewöhnlichen (High-Performance-)Teams gewesen zu sein. Vor allem schätzte ich die schönen Stunden ausserhalb des Instituts und die daraus entstandenen Freundschaften.

Grosse Anerkennung gilt zudem den diversen Interviewpartnern, die mir durch eine Vielzahl weitreichender Gespräche geholfen haben, wertvolle Praxisbeispiele aus dem Spitzensport in meine Dissertation zu integrieren.

Mein grösster Dank geht jedoch an meine Liebsten. Meiner langjährigen Freundin Michelle bin ich für ihre bedingungslose Unterstützung und den geduldigen Verzicht auf gemeinsame Momente zutiefst dankbar.

Besonders möchte ich meinem Bruder Michael Dank bekunden, der mir seit jeher in jeder Lebenslage uneingeschränkt zur Seite steht. Sein Wille, seine Disziplin, aber auch seine bodenständige Art waren eine grosse Inspiration für mich. Seine herausragenden sportlichen Leistungen verfolgte ich mit grösster Hochachtung und vielen Glücksgefühlen – u. a. seinen Siegtreffer in der UEFA Champions League gegen Manchester United.

Der allergrösste Dank gebührt jedoch meinen Eltern, Priska und Peter, die mich auf meinem gesamten bisherigen Lebensweg ausnahmslos unterstützt und gefördert haben – meinem Vater Peter, für den für mich kein Weg zu weit, keine Zeit zu ungünstig und kein Aufwand zu gross ist und ebenso meiner Mutter Priska, die mir schon mein ganzes Leben lang Rückhalt gibt, an mich glaubt und mir den Rücken freihält.

Danke!

Zusammenfassung

Die Anforderungen an den modernen Fußballtrainer² sind umfassend und durch eine wachsende Komplexität geprägt. Das vorliegende Forschungsprojekt widmet sich der Frage, welche Kompetenzen ein Fußballtrainer in den höchsten europäischen Fussballligen heutzutage mitbringen muss, um erfolgreich zu sein. Aufbauend auf den Kompetenzmodellen aus Wissenschaft und Praxis wurde ein Trainerkompetenzprofil mit möglichen Teilkompetenzen erstellt, das im Zuge von Experteninterviews geprüft wurde.

Mithilfe einer quantitativen Studie in Form einer Regressions- und Differenzanalyse konnte ein Modell zur quantitativen Evaluation der Trainerleistungen entwickelt werden, das zugleich die Grundlage für die Bestimmung des Erfolgsbegriffs und die Wahl der Interviewpartner bildete.

Aus den Interviews mit ausgewählten Erfolgstrainern sowie einigen Spielern ergaben sich folgende Kernthemen, die den Erfolgstrainer von heute auszeichnen: Sie sind am Menschen interessiert und behandeln jeden Spieler individuell, denn die Beziehung zum Spieler ist für sie essenziell. Vom Trainer wird zunehmend ein empathischer Umgang mit seinen Spielern und seinem Trainerteam verlangt. Erfolgreiche Trainer geben Verantwortung ab und fördern ihre Mitarbeiter sowie Spieler. Sie kommunizieren intensiv mit jedem einzelnen Spieler und es gelingt ihnen, die gesamte Mannschaft zu motivieren. Zusammengefasst erweisen sich die sozial-kommunikative sowie die Führungskompetenz als Schlüsselqualifikation. Zudem betonen die Spieler die Wichtigkeit grundlegender Werte wie Ehrlichkeit, Demut und Vertrauen.

Im Bereich der Selbstkompetenz wird die Fähigkeit der Trainer sich selbst zu reflektieren und zu managen als unerlässlich eingestuft. Die einzelnen Bestandteile der Fachkompetenz werden für Trainer in höheren Ligen als notwendige Voraussetzung erachtet.

Die im Rahmen der Experteninterviews identifizierten, besonders relevanten Teilkompetenzen konnten in einem weiteren Schritt in Form eines eigens entwickelten Kompetenzmodells, das sich auf die entscheidenden Teilkompetenzen, Anspruchsgruppen und Trainertätigkeiten beschränkt, operationalisiert werden. Zudem wurde das Modell um die Kategorie «grundlegende Werte» ergänzt. Das entsprechende Konstrukt ermöglicht ein vertieftes Verständnis des Trainerberufs im Spitzensport sowie dessen Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen.

Unter Zuhilfenahme des Kompetenzmodells konnten diverse Handlungsempfehlungen für die Fussballvereine, -trainer sowie für die -verbände abgeleitet werden. Insbesondere bietet das Modell einen wissenschaftlich fundierten Orientierungsrahmen zur Reflexion und Professionalisierung des Trainerhandelns, der Trainerrekrutierung sowie der Traineraus- und -weiterbildung.

² Im Text erfolgt die Bezeichnung weiblicher und männlicher Personen aus Gründen der Lesbarkeit jeweils in maskuliner Form. Mit allen verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint.

Abstract

The demands on the modern football coach are comprehensive and characterized by growing complexity. The present research project is dedicated to the question what skills a football coach needs to bring to the highest European football leagues today in order to be successful. Based on competence models from theory and practice, a trainer competence profile with corresponding sub-competencies was created and evaluated through expert interviews.

With the help of a quantitative study in form of a regression and difference analysis, a model for the quantitative evaluation of coaching performance was developed, which at the same time constituted the basis for determining the concept of success and the choice of interview partners.

The interviews with successful coaches and players revealed the following characteristics, which are significant for coaches to succeed in modern football: They have a high interest in people and treat each player individually, since the relationship with each player is essential to them. The coach is increasingly expected to be empathic with his players and the entire coaching team. Successful coaches delegate responsibility and promote their employees and players. They communicate intensively with each individual player and succeed in motivating the entire team. In summary, social-communicative and leadership skills proved to be key qualifications in order to be successful. Furthermore, the interviewed players emphasized the importance of basic values such as honesty, humility and trust.

In the area of self-competence, the coaches' ability to reflect and manage themselves was considered essential. The individual components of professional competence are considered a necessary requirement for coaches in the highest leagues.

In the area of self-competence it is crucial that the trainer is able to reflect on himself as well as self-manage oneself.

The individual components of professional competence are considered a necessary requirement for coaches in the highest leagues.

The particularly relevant sub-competences identified in the expert interviews could be operationalized further in form of a specially developed competence model, which encompasses the decisive sub-competences, stakeholder groups and trainer activities. The model was also supplemented by the category «fundamental values». The corresponding construct enables a deeper understanding of the coaching profession in world-class football as well as its requirements and necessary competences.

With the help of the competence model, various recommendations for action were derived for football clubs, coaches and associations. In particular, the model provides a scientific framework for reflection and professionalization of coaching activities, recruitment and training of coaches.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
I. EINLEITUNG.....	1
1 Einführung in das Forschungsphänomen	1
1.1 Hintergrund und Relevanz.....	1
1.2 Forschungsleitende Fragen und Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	5
II. THEORETISCH KONZEPTIONELLER RAHMEN.....	7
2 Fußballtrainer – ein komplexes Arbeitsfeld	7
2.1 Herausforderung «Fußballtrainer»	7
2.2 Organisationale Einordnung.....	8
2.3 Werdegang.....	9
2.4 Betrachtung des Trainererfolges	11
2.5 Exkurs: Trainerwechsel (I/II).....	13
3 Kompetenzen von Fußballtrainern.....	17
3.1 Kompetenzverständnis in Bildungs- und Sportwissenschaft.....	17
3.2 Abgrenzung des Kompetenzkonstrukts	19
3.3 Bestehende Kompetenzmodelle in Forschung & Praxis	20
3.3.1 Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck.....	20
3.3.2 Kompetenzen nach O*Net	24
3.3.3 Kompetenzansätze in der Trainerausbildung	28
3.4 Weitere Bestandteile eines Kompetenzmodells	30
3.4.1 Fokusthema: Führungskompetenz (I/II).....	30
3.4.2 Trainertätigkeiten	32
3.4.3 Anspruchsgruppen.....	35
3.5 Konkretisierung des Kompetenzmodells	36
III. EMPIRISCHER TEIL.....	38
4 Quantitative Analyse des Trainererfolges.....	38
4.1 Empirisches Modell zur Bestimmung des Trainererfolges	38
4.1.1 Untersuchungsdesign und Modellformulierung	38
4.1.2 Multiple Regressionsanalyse	40
4.1.3 Schrittweise Regression	42
4.1.4 Auswahl & Operationalisierung der Variablen	43
4.1.5 Regressionsfunktion & Hypothesenentwicklung.....	48
4.1.6 Prüfung der Regressionsvoraussetzungen.....	49
4.2 Daten.....	56
4.2.1 Datenquellen und -qualität.....	56
4.2.2 Stichprobenauswahl	57
4.3 Empirische Ergebnisse.....	59
4.3.1 Deskriptive Statistik.....	59

4.3.2	Beurteilung des Regressionsmodells	60
4.3.3	Prüfung der Koeffizienten & Schätzung der Regressionsgleichung	62
4.3.4	Interpretation der Ergebnisse	63
4.3.5	Limitationen des Regressionsmodells	66
4.4	Differenzanalyse.....	68
4.4.1	Konzeption	68
4.4.2	Ergebnisse der Differenzanalyse: Trainer-Ranking	69
4.4.3	Interpretation der Ergebnisse	77
4.5	Zahlenspiel: Weitere spannende Fakten.....	80
5	Qualitative Analyse des Erfolgstrainers.....	85
5.1	Wissenschaftliche Methodik.....	85
5.1.1	Experteninterviews.....	85
5.1.2	Charakterisierung der Stichprobe	86
5.1.3	Interviewleitfaden	89
5.1.4	Datenauswertung & Analyse	90
5.1.5	Qualitative Gütekriterien	91
5.2	Ergebnisdarstellung.....	93
5.2.1	Definition eines erfolgreichen Trainers	93
5.2.2	Trainertätigkeiten	94
5.2.3	Anspruchsgruppen.....	96
5.2.4	Selbstkompetenzen	99
5.2.5	Sozial-kommunikative Kompetenzen.....	102
5.2.5.1	Sozialkompetenz	102
5.2.5.2	Fokusthema: Führungskompetenz (II/II)	104
5.2.5.3	Kommunikations- & Sprachkompetenz.....	113
5.2.6	Fach- und Methodenkompetenzen	115
5.2.6.1	Sind ehemalige Spieler die besseren Trainer?	119
5.2.7	Exkurs: Trainerwechsel (II/II)	122
6	Kompetenzprofil des Erfolgstrainers von heute.....	127
6.1	Zentrale Erkenntnisse aus den Experteninterviews	127
6.2	Ausarbeitung des Kompetenzmodells für Trainer	129
6.3	Handlungsempfehlungen	135
IV. SCHLUSSTEIL		142
7	Abschliessende Gedanken.....	142
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	142
7.2	Wissenschaftlicher Beitrag und Implikationen für die Praxis.....	143
7.3	Limitationen und Implikationen für die weiterführende Forschung.....	144
	Literaturverzeichnis	146
	Verzeichnis der Internetquellen	155
	Anhang	158
	Anhang 1: Verzeichnis der Interviewpartner	158
	Anhang 2: Interviewleitfaden.....	159
	Curriculum Vitae von Christian Lang	162

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsfragen und -ziele	4
Abbildung 2:	Aufbau der Dissertation	6
Abbildung 3:	Organisationale Einordnung des Trainers in der Vereinsstruktur	9
Abbildung 4:	Ausbildungssystem Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung.....	10
Abbildung 5:	Grundkompetenzen nach Heyse und Erpenbeck	21
Abbildung 6:	Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck	23
Abbildung 7:	The O*NET® Content Model	24
Abbildung 8:	Kompetenzmodell des Deutschen Fussball-Bundes	28
Abbildung 9:	Kompetenzmodell des Schweizerischen Fussballverbandes	30
Abbildung 10:	Anspruchsgruppen eines Fussballtrainers.....	35
Abbildung 11:	Untersuchungsdesign quantitative Studie.....	39
Abbildung 12:	Streudiagramm zur Linearität.....	51
Abbildung 13:	Histogramm des standardisierten Residuums	52
Abbildung 14:	P-P-Diagramm des standardisierten Residuums.....	53
Abbildung 15:	Streudiagramm zur Prüfung.....	54
Abbildung 16:	PpS-Schnitt nach Altersgruppen.....	81
Abbildung 17:	PpS-Schnitt nach Altersgruppen.....	82
Abbildung 18:	PpS-Schnitt nach Position	82
Abbildung 19:	PpS-Schnitt nach Nationalität	83
Abbildung 20:	PpS-Schnitt nach Amtszeit	84
Abbildung 21:	Anzahlung Nennungen der jeweiligen Teilkompetenzen	130
Abbildung 22:	Kompetenzmodell für Trainer.....	132
Abbildung 23:	Anforderungsprofil.....	138

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Trainer des Jahres in Deutschland	12
Tabelle 2:	Gewinner The Best FIFA Men's Coach.....	12
Tabelle 3:	Trainerentlassungen während der Saison in ausgewählten Ligen.....	14
Tabelle 4:	Wissenschaftliche Studien über die Wirkung eines Trainerwechsels	16
Tabelle 5:	Grundlegende Fähigkeiten gemäss O*NET	25
Tabelle 6:	Kompetenzen / Fertigkeiten gemäss O*NET	26
Tabelle 7:	Konkrete Arbeitstätigkeiten gemäss O*NET	26
Tabelle 8:	Arbeitskontext eines Fussballtrainers	27
Tabelle 9:	Arbeitstätigkeiten eines Fussballtrainers.....	34
Tabelle 10:	Ganzheitliches Trainerkompetenzprofil.....	37
Tabelle 11:	Zusammenfassende Darstellung der Regressionsvariablen.....	48
Tabelle 12:	Korrelationsmatrix	55
Tabelle 13:	Toleranzwerte und VIF-Werte (Variance Inflation Factor).....	55
Tabelle 14:	Übersicht Stichprobe	58
Tabelle 15:	Deskriptive Statistik der metrischen Variablen.....	59
Tabelle 16:	Auswertung zur Dummy-Variable «Nationalität»	60
Tabelle 17:	Auswertung zu den Dummy-Variablen «ehem. Profi/ Position»	60
Tabelle 18:	Modellzusammenfassung der Regression	61
Tabelle 19:	ANOVA der Regression	61
Tabelle 20:	Koeffizienten der Regression.....	62
Tabelle 21:	Ausgeschlossene Variablen aufgrund der Rückwärtselimination	63
Tabelle 22:	Saison-Ranking Top 100 – 1. Bundesliga & Super League.....	71
Tabelle 23:	10 Jahres-Ranking 1. Bundesliga & Super League	74
Tabelle 24:	10 Jahres-Ranking 1. Bundesliga	76
Tabelle 25:	10 Jahres-Ranking Raiffeisen Super League	77
Tabelle 26:	Deutsche Trainer des Jahres im Saison-Ranking.....	78
Tabelle 27:	Trainerperspektive	87
Tabelle 28:	Spielerperspektive.....	88
Tabelle 29:	Insiderperspektive	88
Tabelle 30:	Überblick Interviewleitfaden	89

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BSC	Berliner Sport-Club
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
DFB	Deutscher Fussball-Bund
d. h.	das heisst
etc.	et cetera
et al.	et alii
evtl.	eventuell
f./ff.	folgende Seite(n)
FC	Fussballclub
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FSV	Fußball- und Sportverein
GC	Grasshopper Club
i. A.	in Anlehnung
inkl.	inklusive
n. e.	nicht erfasst
o. D.	ohne Datum
PpS	Punkte pro Spiel
S.	Seite
SC	Sport-Club
SFV	Schweizerischer Fussballverband
SV	Sport-Verein
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft
u. a.	unter anderem
UEFA	Union of European Football Associations
VfB	Verein für Bewegungsspiele
VfL	Verein für Leibesübungen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

I. EINLEITUNG

1 Einführung in das Forschungsphänomen

1.1 Hintergrund und Relevanz

Die Zeiten, als Fussballtrainer durch Stoppuhrendrücken und impulsive Kabinensprachen versuchten ihre Spieler zu führen und zu motivieren, sind schon lange passé. Rolle und Verständnis eines erfolgreichen Trainers haben sich grundlegend geändert. Während der traditionelle Trainer als autoritäre Person mit einem transaktionalen Führungsstil angesehen wurde, gilt ein zeitgemässer Trainer als empathische, befähigende, demokratische und hochkompetente Fachkraft (Niem & Helle, 2016, S. 1 ff.).

Die Liste der Anforderungen an moderne Fussballtrainer ist umfassend und ihre Rolle demzufolge äusserst komplex ausgestaltet. Sie sind Spielstrategen, Sportpsychologen, Führungskräfte, Teamentwickler, Konfliktmanager und Ansprechpartner für Sponsoren sowie Medien (Sterr, 2012, S. 1 ff.). Sie müssen das Leistungsmaximum aus den Spielern hervorholen, zudem sind sie verantwortlich für den Erfolg der Mannschaft und stehen nicht selten im Rampenlicht, wo sie unter enormem Erfolgsdruck stehen (Day & Carpenter 2016). Um diese Vielfalt an unterschiedlichsten Erwartungen bewältigen zu können, sind spezifische Kompetenzen gefragt, die über die Fähigkeit zur Vermittlung fussballspezifischer Inhalte hinausgehen (Borggreffe, Thiel, & Cachay, 2006, S. 16).

Begehrt sind Führungskompetenzen, psychologische und pädagogische Fähigkeiten sowie ein ausgeprägter Sinn für Zwischenmenschliches. Der Coach muss eine Gruppe von Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten sowie differierenden Persönlichkeiten zu einem Hochleistungsteam formen, das grösser ist als die Summe seiner Einzelteile. Beispiele wie das Meistermärchen von Leicester City FC, die 2015/2016 völlig überraschend das Meisterrennen der englischen Premier League für sich entschieden³, zeigen, wie es Trainern – in diesem Fall Claudio Ranieri – gelingt, aus einer Ansammlung von einzelnen Spielern ein Hochleistungsteam zusammenzuschweissen, das über sich hinauswächst. Ob dies auch einem Trainer gelungen wäre, der seine Mannschaft mit einem transaktionalen, diktatorischen Führungsstil führt, bleibt zu bezweifeln.

Daher haben Trainer eine Schlüsselrolle inne (Trequattrini, Massaro, Lardo, & Cuozzo, 2019, S. 70). Typen wie Claudio Ranieri, Jürgen Klopp oder Pep Guardiola lassen die Vermutung aufkommen, dass der Trainer immer mehr zum eigentlichen Superstar wird. Allerdings ist der Job des Trainers zugleich auch der verletzlichste in jedem Fussballverein. Es stimmt zwar, dass Trainer bewundert werden, wenn ihre Mannschaften gute

³ Der englische Verein Leicester City FC gewann in der Saison Jahre 2015/2016 die englische Premier League. Trotz einer von den englischen Buchmachern vorausgesagten Wahrscheinlichkeit von 1:5000 beendeten «The Foxes», wie sie auch genannt werden, die Meisterschaft mit dem ersten Platz. Zum Vergleich: Englische Buchmacher, die nicht nur Fussballwetten anbieten, massen der möglichen Wette, dass der heisseste Tag des Jahres auf Weihnachten fällt, dieselbe Wahrscheinlichkeit zu (Spiegel, 2016).

Ergebnisse erzielen, aber vor allem, wenn die Resultate unter den Erwartungen bleiben, sind alle Augen auf sie gerichtet. Die Tatsache, dass Trainer für die sportlichen Resultate verantwortlich gemacht werden, lassen sie in solchen Zeiten zur Zielscheibe heftiger Kritik werden. Und sehr oft werden Trainer direkt und persönlich zur Verantwortung gezogen (Schyns, Gilmore & Dietz, 2016, S. 96; González-Gómez, Picazo-Tadeo & García-Rubio, 2011, S. 29). Die in den europäischen Fussballvereinen beobachtete Trainerfluktuation bestätigt dies. Selbst angesehene Trainer müssen um ihren Job fürchten, wenn sie nicht die erwarteten sportlichen Resultate hervorbringen und werden häufig noch während der laufenden Saison entlassen – mit enormen Kosten für die Vereine (DFB-Akademie, o. D. b).

Angesichts ihres immensen Einflusses auf die sportlichen Resultate überrascht es nicht, dass eine beträchtliche Menge an biografischem und autobiografischem Material über das Leben und die Karriere einzelner Trainer vorliegt (Morrow & Howieson, 2014, S. 515 ff.). Viele Wissenschaftler und insbesondere Praktiker erhoffen sich ein tieferes Verständnis erfolgreicher Trainer, einschliesslich dessen, was sie zum Erfolg führt, sowie einen stärkeren Einblick dafür, wer sie sind (Mallett & Coulter, 2016, S. 113).

Doch was definiert einen guten Trainer und was zeichnet einen Erfolgstrainer aus? Was bedeutet in diesem Kontext «erfolgreich»? Welche Kompetenzen werden benötigt und wodurch unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Trainern? Wie finden Sportdirektoren bzw. das Management den passenden Trainer mit seinen Kompetenzen für ihren Proficlub? Diese und weitere Fragen werden im Zuge des vorliegenden Forschungsprojekts beantwortet.

1.2 Forschungsleitende Fragen und Zielsetzung

Die Bedeutung der wissenschaftlichen Untersuchung der für den Trainerberuf unabdingbaren Kompetenzen wird zwar anerkannt, doch scheint in diesem Bereich immer noch ein Mangel an Forschung vorzuliegen. Oftmals werden einzelne Komponenten eines möglichen Trainerprofils untersucht. Aufgrund der hohen Komplexität erfolgt jedoch nur in wenigen Fällen eine ganzheitliche wissenschaftliche Betrachtung der für den Trainerberuf benötigten Kompetenzen (Lara-Bercial & Mallet, 2016, S. 291; De Klerk & Surujlal, 2014, S. 530; DFB-Akademie, o. D. b).

Angesichts ebendieser Ausgangslage ist es das übergeordnete Ziel dieser Dissertation, die für die Ausübung des Trainerberufs notwendigen Kompetenzen ganzheitlich zu erfassen. Die grundlegende Forschungsfrage lautet:

Welche Kompetenzen zeichnen erfolgreiche Fussballtrainer heutzutage aus?

Vor dem Hintergrund, dass wenig Forschung verfügbar ist, wurde diese Frage bewusst offengehalten (Edmondson & McManus, 2007, S. 1159). Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage wird eine Unterteilung in Teilfragen empfohlen (Saunders et al., 2019). Demnach wird die Leitfrage durch vier weitere Fragen konkretisiert.

Um die Leitfrage beantworten zu können, wird in einem ersten Schritt ein Verständnis für den Erfolgsbegriff benötigt. Viele Wissenschaftler und Praktiker interessieren sich für dieses Verständnis (Mallett & Coulter, 2016, S. 113) bzw. für Kriterien zur Beurteilung der Trainertätigkeit im professionellen Fussball. Im Mittelpunkt der ersten Teilfrage steht somit die mehrdimensionale Betrachtung des Trainererfolges bzw. die Erweiterung des Ansatzes zur Bewertung von Fussballtrainern:

RQ 1: Wie kann der Erfolg eines Trainers differenziert betrachtet werden?

Dahingehend soll im vorliegenden Forschungsprojekt ein Modell zur quantitativen Evaluation der Trainerleistungen entwickelt werden, das zugleich eine holistische und objektive Bewertung ermöglicht.

Das übergeordnete Ziel dieser Dissertation ist die Entwicklung eines Kompetenzmodells für erfolgreiche Fussballtrainer. Die vorliegende Untersuchung soll zu den laufenden Diskussionen beitragen, indem der Fussballtrainer aus einer Kompetenzperspektive betrachtet wird. Ein weiteres Forschungsziel ist somit die Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff und dadurch die Erarbeitung eines grundlegenden Kompetenzverständnisses. Dieses Verständnis sowie die Ausarbeitung der einzelnen Teilkompetenzen dienen als Grundgerüst für das gesamte Dissertationsprojekt.

Um dem Kompetenzprofil näherzukommen, soll auf Basis dieses Verständnisses die Bestimmung der erforderlichen Teilkompetenzen eines Fussballtrainers erfolgen:

RQ 2: Welche Kompetenzen erfordert heutzutage die Trainerposition?

Nach der Bestimmung der aktuellen Relevanz der einzelnen Teilkompetenzen wird geprüft, ob die aufgezeigten Teilkompetenzen auch in Zukunft von Bedeutung sind. Es stellt sich somit folgende Frage:

RQ 3: Welche Kompetenzen werden zukünftig besonders wichtig im Trainerberuf?

In einem weiteren Schritt soll herausgearbeitet werden, durch welche Kompetenzen sich äusserst erfolgreiche von durchschnittlichen Fussballtrainern unterscheiden. Von besonderem Interesse ist demnach die Frage:

RQ 4: Welche Kompetenzen unterscheiden sehr erfolgreiche von durchschnittlichen Fussballtrainern?

Die Beantwortung der forschungsleitenden Frage und der genannten Teilfragen soll das übergeordnete Forschungsziel der Entwicklung eines eigenen Kompetenzmodells für Fussballtrainer ermöglichen. Demnach muss ebenfalls ein Verständnis für die Tätigkeiten des Fussballtrainers und den Arbeitskontext, in dem er sich bewegt, erzeugt werden.

Die vorliegende Dissertation möchte einen Beitrag leisten, indem sie der Sportpraxis ein Modell präsentiert, das ein Bewusstsein für die Trainertätigkeiten und die dafür benötigten Kompetenzen schafft. Anhand der Ausarbeitungen soll nicht nur ein rein theoretisch entwickeltes Modell, sondern ein konkretes, anwendbares Kompetenzmodell mit entsprechenden Teilkompetenzen für den Trainerberuf präsentiert werden. Das Aufzeigen von Handlungsempfehlungen bildet das letzte Ziel dieses Forschungsprojekts.

Die entsprechenden Forschungsfragen mit den damit verbundenen Forschungszielen sind in der nachfolgenden tabellarischen Übersicht zusammengefasst:

FORSCHUNGSFRAGEN & -ZIELE	
ZENTRALE FORSCHUNGSFRAGE	
Welche Kompetenzen zeichnen einen erfolgreichen Fussballtrainer heutzutage aus?	
TEILFRAGEN	FORSCHUNGSZIELE & -ERGEBNISSE
RQ1: Wie kann der Erfolg eines Trainers differenziert betrachtet werden?	G1: Mehrdimensionale Betrachtung des Trainererfolges
RQ2: Welche Kompetenzen erfordert heutzutage die Trainerposition?	G2: Aufarbeitung der relevanten Literatur und Aufbau eines grundlegenden Kompetenzverständnisses
RQ 3: Welche Kompetenzen werden zukünftig besonders wichtig im Trainerberuf?	G3: Bestimmung von einzelnen, für den Trainerberuf relevanten Teilkompetenzen
RQ 4: Welche Kompetenzen unterscheiden erfolgreiche von durchschnittlichen Fussballtrainern?	G4: Konstruktentwicklung: > Definition der Trainertätigkeiten > Definition des Arbeitskontexts > Entwicklung eines Kompetenzmodells mit Teilkompetenzen
	G5: Operationalisierung des Kompetenzmodells: > Empfehlungen für Fussballvereine, -trainer und -verbände

Abbildung 1: Forschungsfragen und -ziele

(Quelle: eigene Darstellung)

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in einen einführenden (Kapitel 1), theoretisch konzeptionellen (Kapitel 2 und 3), empirischen (Kapitel 4 bis 6) sowie einen abschliessenden Teil (Kapitel 7) unterteilt.

Mit Kapitel 1 werden Hintergrund und Relevanz des Themas herausgearbeitet und der Forschungsbedarf abgeleitet. Auf dieser Basis erfolgt die Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen.

Die Literaturanalyse im Rahmen des zweiten und dritten Kapitels bilden das Fundament für den praktischen Teil. Kapitel 2 widmet sich den Grundlagen des Trainerbegriffs, wobei auf die Herausforderungen des Trainerberufs sowie seine organisationale Einordnung im Fussballverein eingegangen wird. Als Basis für die im empirischen Teil durchgeführte Messung werden zudem die unterschiedlichen Blickwinkel auf den Trainererfolg aufgezeigt.

Im Zentrum des zweiten Teils der Literaturanalyse (Kapitel 3) steht die theoretische Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff. Bestehende Kompetenzmodelle aus Wissenschaft und Praxis werden aufgezeigt und analysiert. Darauf aufbauend dient die Konkretisierung des Kompetenzkonstrukts der in Kapitel 5 folgenden qualitativen Untersuchung der einzelnen Trainerkompetenzen.

Im ersten Kapitel des empirischen Teils wird ein Modell zur Quantifizierung des Trainererfolges erarbeitet. Dabei erfolgt eine differenzierte Betrachtung des Erfolgsbegriffs, indem ein quantitatives Analysemodell konzipiert wird, das eine holistische und objektive Beurteilung der Trainerleistung ermöglicht. Das Resultat dieser quantitativen Studie ist ein Ranking der erfolgreichsten Trainer in den wichtigsten europäischen Ligen, womit die Auswahl der befragten Trainer und Spieler im Zuge der qualitativen Studie in Kapitel 5 begründet wird.

Kapitel 5 adressiert die Konzeption, Durchführung und Auswertung der qualitativen Studie. Anhand der semi-strukturierten Experteninterviews mit 15 der erfolgreichsten Trainern sowie diversen Nationalspielern und weiteren Experten werden die in Kapitel 3 erarbeiteten Kompetenzen untersucht. Die Ergebnisse der Relevanz der einzelnen Kompetenzdimensionen werden in Kapitel 5.2 vorgestellt und mit Aussagen der Interviewpartner untermauert.

Darauf basierend wird in Kapitel 6 ein Anforderungsprofil bzw. Kompetenzmodell mit den wichtigsten Teilkompetenzen erstellt und zugleich werden Gestaltungsempfehlungen für die jeweiligen Interessensgruppen abgeleitet.

Die Beantwortung der Forschungsfragen sowie die Diskussion der Implikationen für die Wissenschaft und Praxis bilden den Abschluss der vorliegenden Dissertation. Der Aufbau der Arbeit ist in der nachfolgenden Abbildung visualisiert:

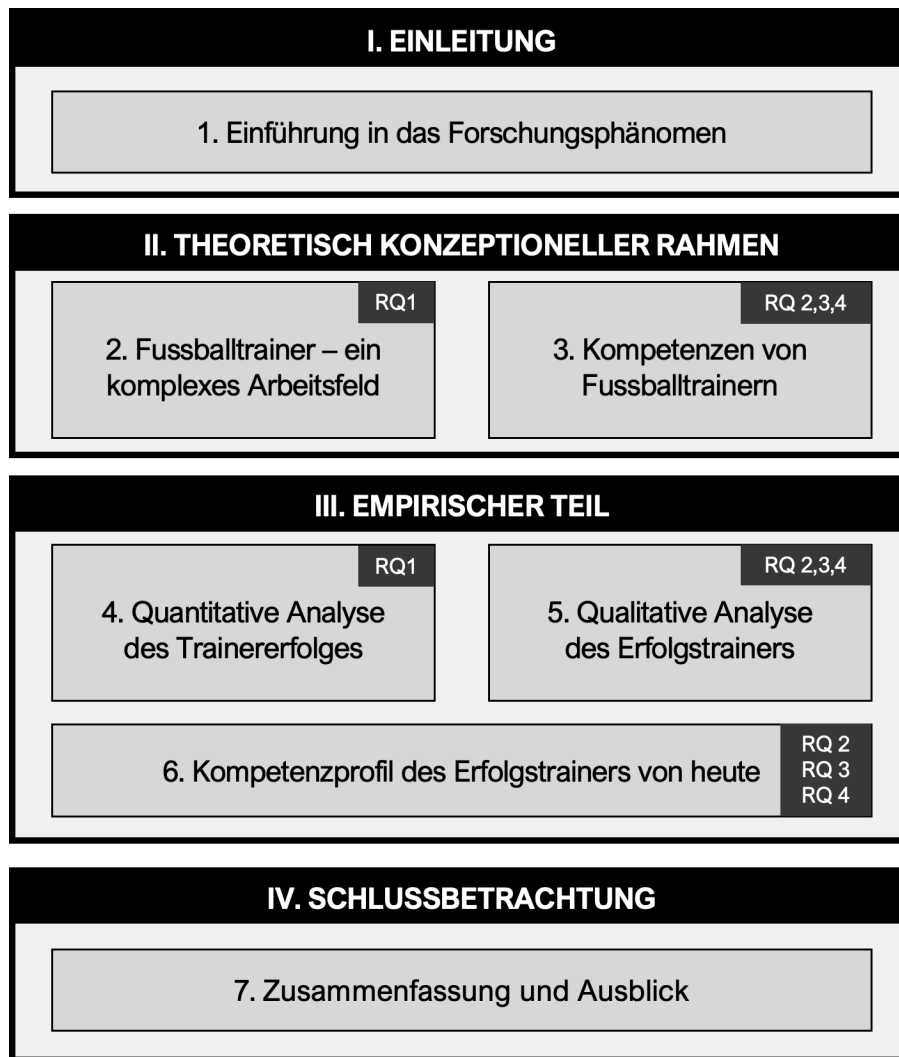


Abbildung 2: Aufbau der Dissertation
(Quelle: eigene Darstellung)

II. THEORETISCH KONZEPTIONELLER RAHMEN

2 Fussballtrainer – ein komplexes Arbeitsfeld

Im Zentrum dieses Kapitels steht das Rollenverständnis eines Fussballtrainers mit den damit verbundenen Herausforderungen. Zudem werden die organisationale Einordnung des Trainers, der Weg zum Trainerberuf sowie der Erfolgsbegriff diskutiert. Ein Exkurs zu der Wirksamkeit von Trainerwechseln bildet den Abschluss dieses Kapitels.

2.1 Herausforderung «Fussballtrainer»

Die Fussballindustrie ist eine der am schnellsten wachsenden Branchen der Welt. Der Fakt, dass der chinesische Staatspräsident Xi Jinping den nationalen Aufschwung im Fussball bzw. den Anschluss an die Weltspitze zum Staatsziel erhoben hat, zeigt die enorme Bedeutung, die der Fussball in vielen Ländern einnimmt (Handelsblatt, 2016).

Im Laufe der letzten 20 Jahre haben sich die Profifussballclubs aufgrund der Professionalisierung und der damit verbundenen Kommerzialisierung sowie Internationalisierung zunehmend von Sportvereinen zu Grossunternehmen gewandelt. Im Vergleich zu früheren Jahrzehnten sind die Einnahmen, welche die Ligen und Vereine aus dem Verkauf von Medienrechten und Merchandising-Produkten sowie aus den Zuschauereinnahmen und Sponsoring erzielen, dramatisch angewachsen und befinden sich in einem rasanten Anstieg (Gerhards & Mutz, 2017, S. 223 f.).

Unstrittig dabei ist, dass der sportliche Erfolg der grösste Hebel auf das wirtschaftliche Gesamtergebnis ist. Einen wesentlichen Einfluss auf diese sportlichen und somit auch finanziellen Ergebnisse hat der Trainer. Im sportlichen Umfeld ist er die zentrale Figur, mit der Verantwortung, die Höchstleistung seiner Spieler zu ermöglichen und somit positive Resultate zu erzielen (De Klerk & Surujlal, 2014, S. 531 f.). Er ist ebenso für die Entwicklung des einzelnen Spielers wie der ganzen Mannschaft verantwortlich (Gómez-Haro & Salmerón-Gómez, 2016, S. 26).

Dahingehend nimmt die Menschenführung im Fussball eine zentrale Rolle ein. Ein Team zu führen ist keine leichte Aufgabe. Jeder Spieler ist individuell und es ist somit eine Herausforderung, diese vielen Charaktere zu einem funktionierenden Ganzen zu formen. Im professionellen Fussball ist diese Heterogenität zumeist noch ausgeprägter – die Spieler stammen aus diversen Ländern, sind unterschiedlich alt, stecken in diversen Lebens- und Karrierephasen und bringen somit teils entgegengesetzte Motivationen mit. Beispielsweise besteht der Kader des deutschen Bundesligisten FC Schalke 04, der aktuell von einem deutsch-amerikanischen Doppelbürger trainiert wird, aus Spielern aus Deutschland, Österreich, Spanien, Türkei, England, Serbien, Senegal, Frankreich, Finnland, Marokko, Wales, USA und Belgien (Polenz, 2018).

Hinzu kommt, dass die Kader der meisten Top-Vereine nahezu 30 Spieler umfassen, aber lediglich 11 Spieler in der Startformation stehen können. Dies sind (erschwerte) Umstände, die es als Trainer in einem hoch komplexen Umfeld zu managen und meistern gilt (Polenz, 2018).

Infolge des veränderten Berufsfelds gehen die Aufgaben heutzutage jedoch weit über die reine Teamführung und Trainings- und Wettkampfsteuerung hinaus. Pressekonferenzen, Termine mit Sponsoren und Fans oder Interviews für lokale, nationale und internationale Medien sind Alltag. Insbesondere ist die Position des Fussballtrainers als stressige und turbulente Tätigkeit zu bewerten, da er öffentlich für die Leistung seiner Mannschaft verantwortlich gemacht wird (Mills & Boardley, 2016, S. 382 ff.)

Aufgrund dieses breiten Spektrums an Aufgaben und den immer vielfältigeren, spannungsgeladenen Anforderungen benötigen Fussballtrainer nicht mehr nur Fussballwissen, sondern insbesondere auch soziale, kommunikative und (Selbst-)Führungskompetenzen (Mills & Boardley, 2016, S. 382 ff.).

2.2 Organisationale Einordnung

Die voranstehend genannten Herausforderungen und die rasante Entwicklung des Fussballgeschäfts haben dazu geführt, dass sich die Vereinsstrukturen und dementsprechend die Rolle des Fussballtrainers (in England oft auch als «Manager» bezeichnet) verändert haben. Viele Profifussballvereine sind in der heutigen Zeit mittelgrosse bis grosse Wirtschaftsunternehmen mit professionellen Strukturen (Morrow & Howieson, 2014, S. 515 ff.). Innerhalb dieser spielt der Cheftrainer eine wichtige Rolle. Vielfach wird der Trainer als Gesicht und Stimme – und somit als Aushängeschild – des Managements wahrgenommen. Folglich kann die Rolle des Trainers aufgrund seiner Interaktion mit verschiedenen Interessengruppen (z. B. Medien, Fans) auch als die wichtigste Position in einem Verein angesehen werden (Molan, Matthews & Arnold, 2016, S. 274 ff.).

Für Fussballtrainer hängt der Inhalt ihrer täglichen Arbeit davon ab, wie umfassend ihre Rolle im jeweiligen Verein interpretiert wird. Eher veraltet ist das Modell, dass der Trainer die vollständige Kontrolle über sämtliche Aspekte der Fussballabteilung hat und einen wesentlichen Beitrag zu den Bereichen der allgemeinen Geschäftstätigkeit der Organisation leistet. Insbesondere haben die meisten in diesem eher veralteten Modell auch die Verantwortung für die Spielertransfers, Gehaltsverhandlungen und verschiedene administrative Aufgaben übernommen. Diese multifunktionale Rolle des Managers dominiert noch immer in einigen Vereinen der unteren Spielklassen. Bei den Profivereinen hat sich mit zunehmender Grösse und Komplexität eine Verlagerung der Verantwortung auf Spezialistenteams in den verschiedenen Funktionsbereichen vollzogen, sodass der Trainer eines grossen Vereins typischerweise «nur noch» die volle Verantwortung für die Trainings und Spiele der ersten Mannschaft übernimmt (Dobson & Goddard, 2011, S.

253). Wie in Abbildung 3 visualisiert, ist der Trainer primär für das «Flaggschiff» in Form der ersten Mannschaft verantwortlich.

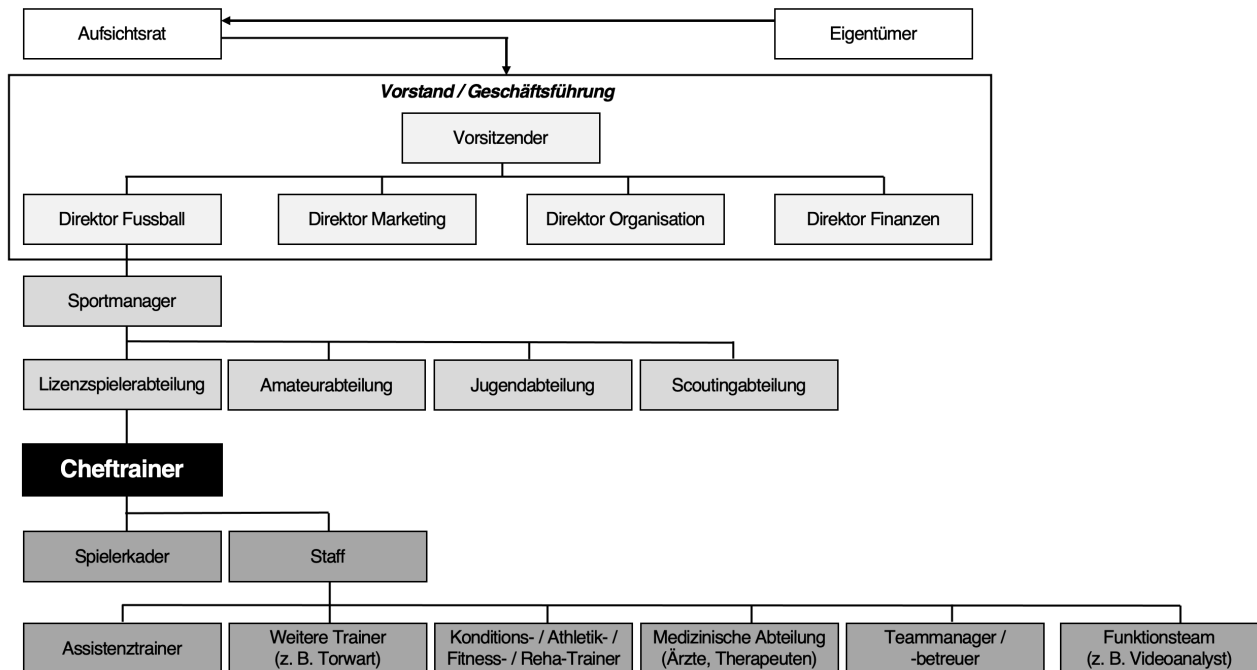


Abbildung 3: Organisationale Einordnung des Trainers in der Vereinsstruktur

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Kuper, 2006, S. 649; Schyns et al., 2016, S. 99 ff.)

2.3 Werdegang

Die Qualifikationen bzw. der Werdegang von Fussballtrainern ist immer wieder Gesprächsthema. Nach ihrer aktiven Profikarriere wechseln viele Fussballer die Seiten und werden Trainer. Jürgen Klopp startete seine beeindruckende Karriere als Trainer im Februar 2001, nachdem er von einem auf den anderen Tag von dem damaligen Sportdirektor Christian Heidel zum Trainer vom 1. FSV Mainz berufen wurde (Honigstein, 2019, S. 12).

Auch heute kommen bevorzugt ehemalige Spieler für das Amt des Trainers infrage, da sie dem Verein ein Gesicht verleihen und sich bestens mit den Regeln der Fussballindustrie auskennen (Geyer et al., 2011, S. 95). Die aktuellen Verhältnisse in Deutschland und der Schweiz offenbaren, dass eine vorangehende Profi-Fussballkarriere als Hauptqualifikation Erfolg versprechend zu sein scheint: In der deutschen Bundesliga waren zum Start der Saison 2019/20 13 von 18 Trainern, und in der Schweizer Super League neun von zehn Trainern ehemalige professionelle Fussballspieler mit Einsätzen in der höchsten Liga eines Landes. Zählt man zwei weitere Trainer der 1. Bundesliga dazu, die in der zweithöchsten Liga ihres Landes gespielt haben, waren lediglich drei Trainer der Bundesligasaison 2019/2020 respektive einer in der Super League nicht selbst Spieler auf einem sehr guten Niveau. Von den insgesamt 28 Trainern der beiden Ligen waren 13 für die Nationalmannschaft ihres Landes aktiv, was von Qualität in der früheren Spielerkarriere zeugt (Transfermarkt.de, Trainerstatistiken [unveröffentlichte Rohdaten]).

Demzufolge ist zu hinterfragen, ob eine vorhergehende Fussballkarriere tatsächlich eine Voraussetzung für das Trainerdasein ist. Die meisten Experten sehen den Spitzensport-hintergrund nicht als notwendig, gleichwohl als hilfreich an, um sich besser in die Spieler hineinzusetzen und glaubwürdiger erscheinen zu können (DFB-Akademie, o. D. b).

Mit der Veränderung der Fussballlandschaft gewinnen demnach auch andere Aspekte neben der Fachkompetenz an Bedeutung. Der Aufgabenbereich des Trainers wird komplexer, wodurch zunehmend neue Kompetenzen gefragt sind. Aus diesem Grund spielt eine ganzheitliche Ausbildung eine entscheidende Rolle (Geyer et al., 2011, S. 95 ff.).

Seit 2003 schreibt die UEFA vor, dass jeder, der länger als zwölf Wochen als Manager in der obersten Ligaebene einer Mitgliedsnation tätig ist, eine UEFA-Pro-Lizenz besitzen muss (Schyns et al., 2016, S. 116 ff.; UEFA, o. D. c). Beim DFB sind die Ausbildungen über die verschiedenen Lizenzstufen der Trainerausbildung geregelt. So umfasst der Weg zum Bundesliga-Coach sechs Qualifizierungsschritte. Der Fussballverband bietet eine Qualifikationsleiter von den Einstiegszertifikaten der Stufen 1 und 2 bis hin zu Trainer B-, A- und DFB-Elite-Jugend-Lizenzen sowie der UEFA-Pro-Lizenz (DFB-Akademie, o. D. e; Schyns et al., 2016, S. 116 ff.).

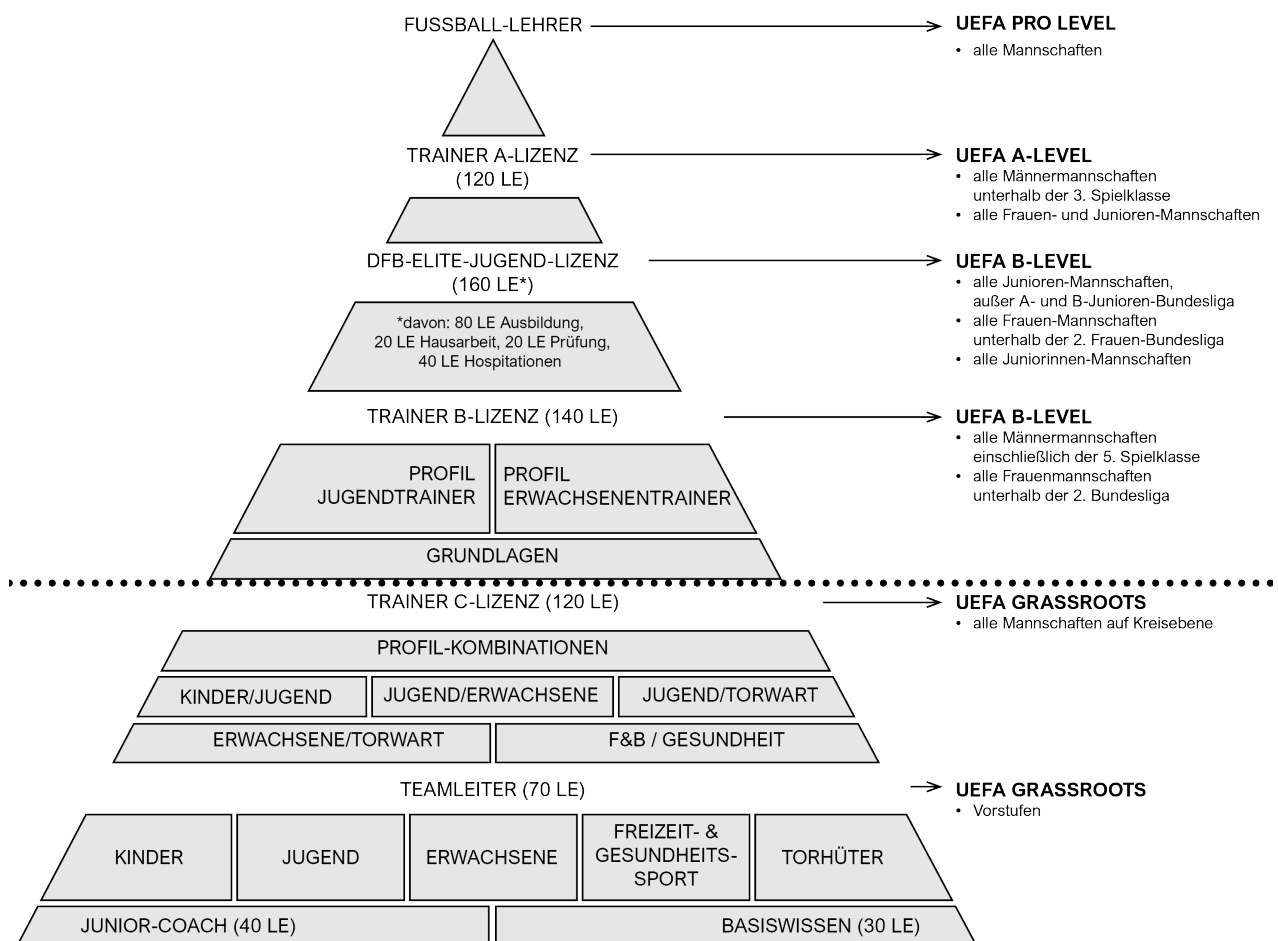


Abbildung 4: Ausbildungssystem Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung
(Quelle: eigene Darstellung in DFB-Akademie, o. D. e)

Zusammengefasst sind die einzigen notwendigen Voraussetzungen für das Aktivwerden als Trainer die erforderlichen Lizenzen. Eine mögliche Erleichterung, aber nicht notwendige Voraussetzung ist eine ehemalige Karriere als Spieler⁴. So beschreibt Ter Weel (2011, S. 288), dass der Spitzensporthintergrund zu einer erhöhten Glaubwürdigkeit des Trainers beiträgt und sich positiv auf die Trainerperformance auswirken könnte. Häufig wird jedoch die gesammelte Erfahrung als entscheidendes Kriterium betrachtet. Dies wiederum erklärt, weshalb dieselben Trainernamen oft in der Mitarbeiterübersicht der professionellen Fussballvereine geführt werden.

2.4 Betrachtung des Trainererfolges

Was bedeutet Erfolg bzw. wann wird ein Trainer als erfolgreich definiert? Bevor sich die vorliegende Arbeit näher mit der Zuschreibung der Teamleistung an den Trainer befasst, wird definiert, was Erfolg im Fussballkontext bedeutet. Der einfachste Weg ist das Able sen der Anzahl der erreichten Punkte (Schyns et al., 2016, S. 108 ff.). Sich ausschliesslich auf die erreichte Punktzahl für die Bewertung des Erfolges eines Trainers zu stützen, greift zu kurz. Eine Erfolgsbilanz kann ein Hinweis darauf sein, dass ein Coach effizient ist, muss allerdings nicht zwangsläufig bedeuten, dass ein Coach bei seinen Spielern gut ankommt. Eine andere, und möglicherweise aufschlussreichere Art und Weise, die Qualität eines Trainers zu bestimmen, ist demnach die Befragung der Athleten, die für sie spiel(t)en (Becker, 2009, S. 94).

Dessen ungeachtet spiegelt sich die hohe Bedeutungsbeimessung der sportlichen Performance in der Ehrung zum deutschen Fussballtrainer des Jahres wider.⁵ Seit 2002 vergibt die Sportzeitschrift Kicker zusammen mit dem Verband deutscher Sportjournalisten den Titel «Trainer des Jahres». Besonders auffällig ist, dass in diesen 18 Jahren 11 x ein Trainer gewählt wurde, der in seiner Liga Meister wurde bzw. das Turnier (bspw. Weltmeisterschaft) gewonnen hat (Kicker, o. D.).

TRAINER DES JAHRES IN DEUTSCHLAND			
JAHR	TRAINER	MANNSCHAFT	ENDPLATZIERUNG*
2002	Klaus Toppmöller	Bayer 04 Leverkusen	2.
2003	Felix Magath	VfB Stuttgart	2.
2004	Thomas Schaaf	SV Werder Bremen	1.
2005	Felix Magath	FC Bayern München	1.
2006	Jürgen Klinsmann	Deutsche Nationalmannschaft	3.
2007	Armin Veh	VfB Stuttgart	1.
2008	Ottmar Hitzfeld	FC Bayern München	1.
2009	Felix Magath	VfL Wolfsburg	1.
2010	Louis van Gaal	FC Bayern München	1.
2011	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	1.

⁴ Eine Spielerkarriere ermöglicht auch in der Trainerausbildung einen vereinfachten Einstieg, indem ehemalige Spitzenfussballer direkt mit der B-Lizenz einsteigen können.

⁵ Als Kandidaten werden Fussballtrainer in Deutschland und deutsche Trainer im Ausland berücksichtigt.

2012	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	1.
2013	Jupp Heynckes	FC Bayern München	1.
2014	Joachim Löw	Deutsche Nationalmannschaft	1.
2015	Dieter Hecking	VfL Wolfsburg	2.
2016	Dirk Schuster	SV Darmstadt 98	14.
2017	Julian Nagelsmann	TSG 1899 Hoffenheim	4.
2018	Jupp Heynckes	FC Bayern München	1.
2019	Jürgen Klopp	FC Liverpool (ENG)	2.
* Endplatzierung der Mannschaft / Verein in ihrer Liga bzw. ihrem Turnier im entsprechenden Jahr			

Tabelle 1: Trainer des Jahres in Deutschland
(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Kicker, o. D.)

Auch auf der internationalen Ebene sieht es nicht anders aus. Bei der von der FIFA seit 2010 durchgeführten Ehrung⁶ des Welttrainers war jedes Jahr ein Trainer an der Spitze, der einen Titel gewonnen hat. So wurde sechsmal der Gewinner der Champions League ausgezeichnet, 2 x der Weltmeistertrainer, 1 x der Trainer der Europameistermannschaft und einmal (2016) Claudio Ranieri, der mit Leicester City völlig überraschend englischer Meister wurde.

THE BEST FIFA MEN'S COACH			
JAHR	TRAINER	MANNSCHAFT	ERFOLGE
2010	José Mourinho	Inter Mailand / Real Madrid	Champions-League-Sieger, Italienischer Meister & Pokalsieger
2011	Pep Guardiola	FC Barcelona	Champions-League-Sieger, Spanische Meister
2012	V. del Bosque	Spanien	Europameister
2013	Jupp Heynckes	Bayern München	Champions-League-Sieger, Deutscher Meister & Pokalsieger
2014	Joachim Löw	Deutschland	Weltmeister
2015	Luis Enrique	FC Barcelona	Champions-League-Sieger, Spanischer Meister & Pokalsieger
2016	Claudio Ranieri	Leicester City	Englischer Meister
2017	Zinedine Zidane	Real Madrid	Champions-League-Sieger, Spanischer Meister
2018	Didier Deschamps	Frankreich	Weltmeister
2019	Jürgen Klopp	FC Liverpool	Champions-League-Sieger
* Erfolge mit ihrer Mannschaft / ihrem Verein im entsprechenden Jahr			

Tabelle 2: Gewinner The Best FIFA Men's Coach
(Quelle: eigene Darstellung i. A. an FIFA, o. D.)

Diese Auszeichnungen lassen vermuten, dass der sportliche Erfolg das einzige und entscheidende Kriterium zur Bewertung des Trainererfolges ist. Bestehende Studien (u. a. del Corral, Maroto, Gallardo, 2017) bestätigen, dass insbesondere die erreichten Punkte als wichtiges Kriterium zur Leistungsbeurteilung einzustufen sind. Dennoch greifen Messungen, die nur den sportlichen Erfolg betrachten, zu kurz und beleuchten die Trainerqualitäten einseitig. Insbesondere stellen die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ein wichtiges Kriterium dar. Der Erfolg ist relativ zu den Ressourcen. So zeigt sich eine hohe Korrelation zwischen den Lohn- und Gehaltskosten eines Vereins und seiner

⁶ Der Gewinner des Awards wird von einer Jury bestehend aus den Trainern sowie Kapitänen aller Nationalmannschaften und einem Medienvertreter aller Länder gewählt (FIFA, 2018, S. 1).

Position in der Liga: Die Vereine, welche die höchsten Löhne zahlen, gewinnen in der Regel die Titel (Schyns et al., 2016, S. 110).

Im Gegenzug wirken sich die Leistungen auf dem Spielfeld auf die finanziellen Ergebnisse bzw. die Finanzkraft der Fussballvereine aus. Die Höhe der Einnahmen aus den Übertragungsrechten und die Erlöse aus dem Merchandising sind primär von den Leistungen der Mannschaften abhängig. Darüber hinaus qualifizieren sich die Vereine aufgrund ihrer Leistungen in den nationalen Ligen und Pokalwettbewerben für die lukrative Champions League⁷ oder die Europa League⁸ (Balduck, Prinzie, Buelens, 2010, S. 679 ff.).

Ein weiteres wichtiges Kriterium in der Betrachtung des Trainererfolges ist die Entwicklung der Spieler. Bei Trainern kleinerer Vereine sind bescheidenere Ambitionen notwendig, darunter zumindest das Überleben in der aktuellen Liga-Division. Demnach ist der teurere Weiterverkauf von Spielern ebenfalls eine wichtige Einnahmequelle. Die Vereine versuchen junge Spieler mit Potenzial zu finden, zu fördern und die fertigen Talente für Millionen zu verkaufen. Beispielsweise hat sich der SC Freiburg bereits in den 1990er-Jahren als Ausbildungsverein bekannt (SC Freiburg, o. D.), während das Ziel des grossen FC Bayern München gerade in der Maximierung des sportlichen Erfolges besteht und er aufgrund der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel weniger von der eigenen Entwicklung und dem Verkauf von Spielern abhängig ist (Schyns et al., S. 108 ff.).

Dessen ungeachtet steht der sportliche Erfolg über allem, wenn man sieht, wie häufig aufgrund der kurzfristigen sportlichen Resultate die Trainer gewechselt werden – schliesslich zählt das Resultat am Spieltag (Besters, van Ours & van Tuijl, 2016, S. 350 ff.).

2.5 Exkurs: Trainerwechsel (I/II)

«An gewissen Orten könnte ich nicht arbeiten. Bei manchen Vereinen geht es nie länger als zwei Jahre. Und das hat seine Gründe. Wenn es 14 Trainer sind in 18 Jahren, kann nicht jeder Trainer schlecht gewesen sein.» (Christian Streich, 16. April 2019, Skysport.de)

Die Tatsache, dass diese Aussage vom aktuellen SC Freiburg-Trainer bei einigen Vereinen untertrieben ist, zeigt unmissverständlich, wie schnell sich das Trainerkarussell in den höchsten Fussballligen dieser Welt dreht. So durften sich beim Hamburger SV und dem VfB Stuttgart seit der Saison 11/12 16 (Transfermarkt, o. D. b) bzw. 14 (Transfermarkt, o. D. c) verschiedene Trainer an der Seitenlinie versuchen. Der FC Sion liefert mit

⁷ Die UEFA Champions League ist ein hoch geschätzter europäischer Wettbewerb mit nur wenigen Mannschaften.

⁸ Der zweitwichtigste internationale Wettbewerb für europäische Fussballvereine

26 Trainerwechseln in den letzten neun Spielzeiten einen Höchstwert (Transfermarkt, o. D. d).⁹

Im Vereinsfussball – wie auch in anderen hochrangigen Sportarten – kann die Trainerposition demzufolge als turbulente Tätigkeit aufgefasst werden, bei welcher der Einzelne öffentlich für die Leistung seiner Mannschaft verantwortlich gemacht wird (Schyns et al., 2016, S. 97). Die hohe Fluktuation auf dem Trainerposten ist ein häufig auftretendes Phänomen im Profifussball (Balduck & Buelens, 2007, S. 2). In den letzten neun Spielzeiten wurden in der 1. Bundesliga während der Spielzeit 88 Trainer entlassen¹⁰. Im Durchschnitt gab es demnach fast zehn Trainerwechsel pro Saison. Auch in anderen europäischen Ligen sieht es nicht besser aus. Mit 81 Trainerentlassungen bei nur zehn Teams in der Liga bietet die Schweizer Raiffeisen Super League einen Höchstwert im negativen Sinne. Wie in der nachfolgenden Grafik ersichtlich, ist das gleichbedeutend mit 0.90 Trainerwechseln pro Team während einer Saison. Die englische Premier League, in der während der Saison im Schnitt nicht einmal jedes zweite Team pro Spielzeit den Trainer gewechselt hat ($\emptyset = 0.48$) und die niederländische Eredivisie mit einem Durchschnitt von 0.43 weisen die geringsten Fluktuationsraten auf.

TRAINERENTLASSUNGEN IN DEN EUROPÄISCHEN LIGEN											
LIGA	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20*	TOTAL	Ø
1. Bundesliga (18 Teams)	13	10	10	9	8	11	11	7	9	88	0.54
2. Bundesliga (18 Teams)	12	14	15	13	14	17	15	17	15	132	0.81
La Liga (20 Teams)	12	10	6	15	11	12	15	10	12	103	0.57
Premier League (20 Teams)	5	8	15	8	11	7	15	9	7	85	0.47
Championship (24 Teams)	14	27	17	26	25	18	17	15	10	169	0.78
Ligue 1 (18 Teams)	9	6	8	5	17	10	12	11	7	85	0.52
Serie A (20 Teams)	14	13	12	6	13	9	10	12	12	101	0.56
Eredivisie (18 Teams)	6	7	9	9	6	6	9	9	8	69	0.43
Liga NOS (18 Teams)	12	7	9	9	9	11	11	15	15	98	0.60
Super League (10 Teams)	10	15	5	5	9	10	12	10	5	81	0.90
* Stand: Ende der Saison 2019/2020 oder 31. Juli 2020											

Tabelle 3: Trainerentlassungen während der Saison in ausgewählten Ligen
(Quelle: eigene Darstellung i. A. an zur Verfügung gestellte Daten vom Transfermarkt)

⁹ Stand: 31. Juli 2020.

¹⁰ Interimstrainer wurden eingerechnet, Trainerwechsel nach der alten und vor der neuen Spielzeit jedoch nicht.

Trainer, die mehrere Jahre bei derselben Mannschaft bleiben, werden immer mehr zur Seltenheit. Beispiele wie Guy Roux, der 39 Jahre und somit fast die Hälfte seines Lebens die französische Mannschaft AJ Auxerre trainiert hat, sind heute fast undenkbar. Sir Alex Ferguson, von vielen als der erfolgreichste Manager aller Zeiten bezeichnet, war fast 27 Jahre lang (1986 – 2013) für Manchester United verantwortlich, bevor er den Entschluss fasste, in den Ruhestand zu treten. Auch Arsène Wenger, die Trainerlegende von Arsenal, kann trotz einer beachtlichen Amtszeit von 22 Jahren (1996 – 2018) Roux nicht das Wasser reichen (Transfermarkt, o. D. a).

In Deutschland ist Volker Finke der Rekordhalter. Fast 16 Jahre lang (1991 – 2007) trainierte er ununterbrochen die Fussballprofimannschaft des SC Freiburg, obwohl er viermal den Weg in die 2. Bundesliga antreten musste. Eine solche Loyalität scheint im professionellen Mannschaftssport heutzutage ungewöhnlich (Heuer, Müller, Rubner, Hagemann & Strauss, 2011, S. 1).

Das Sprichwort «you're only as good as your last match» zeigt, wie schnelllebig das Fussballbusiness und wie unsicher der Posten des Cheftrainers ist. Die Gründe für den Trainerverschleiss im professionellen Fussball sind vielseitig, jedoch hauptsächlich auf nicht zufriedenstellende Resultate zurückzuführen (Besters et al., 2016, S. 350 ff.; Lago-Peñas, 2011, S. 115).

Die Frage stellt sich, wieso bei schlechten Leistungen die Trainer und nicht auch die Spieler ausgewechselt werden. Laut Schyns et al. (2016) ist die Entlassung von Trainern viel einfacher umzusetzen als andere Massnahmen in einem leistungsschwachen Club. Die Entlassung von mehreren Spielern oder des ganzen Vorstands ist aus verschiedenen vertraglichen Gründen viel schwieriger (S. 111 ff.). Der Trainer muss häufig als Sündenbock für die Spieler und die Vereinsführung herhalten, um verärgerte Fans zu beschwichtigen und vielleicht die Aufmerksamkeit von den eigenen schlechten Leistungen bzw. Managemententscheidungen abzulenken (Maximiano, 2006, S. 30). Nach dieser Theorie werden Manager ersetzt, um zu signalisieren, dass die Vorstände Massnahmen gegen die momentane Baisse ergriffen haben (Hughes, Hughes, Mellahi & Guermat, 2010, S. 571 f.).

Allerdings bleibt fraglich, ob ein Trainerwechsel für einen Club einen Vorteil bietet (Flint, Plumley & Wilson, 2014, S. 390). Studien über die Wirksamkeit von Trainerwechseln wurden, wie in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich, für eine Vielzahl von europäischen Ligen durchgeführt (Besters et al., 2016, S. 336).

Während einige wenige Studien positive Auswirkungen eines Trainerwechsels auf den sportlichen Erfolg zeigen (vor allem kurzfristiger Natur), finden eine Reihe von Studien keinen statistisch signifikanten Effekt bzw. belegen sogar negative Effekte (Paola & Scoppa, 2012, S. 165 f.):

TRAINERENTLASSUNGEN IN DEN EUROPÄISCHEN LIGEN		
(KURZFRISTIGER) POSITIVER EINFLUSS		
Tena & Forrest, 2007	Spanien	Tena und Forrest (2007) stellen fest, dass neue Trainer einen bescheidenen positiven Effekt auf kurze Sicht haben. Der Effekt wird vor allem durch die Verbesserung der Resultate bei Heimspielen getrieben.
Bridgewater, 2009	England	Die Ernennung eines neuen Trainers hat kurzfristig einen positiven Effekt auf die Ergebnisse. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Spieler versuchen, ihren neuen Coach zu beeindrucken. Der Aufschwung dauert über eine kurze Periode von 12 und 18 Spielen an. Nach dieser Zeit verschwindet der Effekt des Trainerwechsels.
González-Gómez et al., 2011	Spanien	Teams, die während der Saison einen Trainerwechsel vorgenommen haben, erbringen zwar bessere Leistungen, schneiden jedoch im Vergleich zu Teams, die den Trainer nicht entlassen haben, weiterhin unterdurchschnittlich ab.
Madum, 2016	Dänemark	Madum (2016) zeigte, dass die Mannschaften in der dänischen Fussballliga nach dem Wechsel des Trainers während der Saison deutlich besser abgeschnitten haben.
KEINEN EINFLUSS		
Bruinshoofd and ter Weel, 2003	Niederlande	Auf den ersten Blick scheint es, dass die Ernennung eines neuen Managers die Ergebnisse des Teams verbessert. Die Autoren stellten jedoch fest, dass verglichen zu Vereinen, die in einer ähnlichen Lage waren, den Trainer jedoch nicht entliessen (Kontrollgruppe), sich die Resultate weniger schnell verbesserten.
Balduck and Buelens, 2007	Belgien	Innerhalb von vier Spielen unter der Leitung eines neuen Trainers verbesserte sich zwar die Leistung der Mannschaft. Weitere Analysen ergaben jedoch, dass dieser Anstieg auf eine Regression zur Mitte und nicht auf den neuen Trainer zurückgeführt werden kann. Eine Kontrollgruppe, die aus Mannschaften bestand, die einen gleichen Leistungseinbruch hatten, aber ihren Trainer nicht entlassen haben, zeigte eine ähnliche Verbesserung.
ter Weel, 2011	Niederlande	In einer erneuten Studie von ter Weel (2011) wurde aufgezeigt, dass ein Trainerwechsel nicht zu einer besseren Leistung der beteiligten Teams führte.
Paola & Scoppa, 2012	Italien	De Paola und Scoppa, 2012 finden nur schwache Hinweise darauf, dass sich die Heimspielergebnisse nach einem Trainerwechsel verbessern. Sie gelangen daher im Wesentlichen zu der Auffassung, dass der Wechsel eines Trainers die Leistung einer Mannschaft weder verbessert noch verschlechtert.
van Ours & van Tuijl, 2016	Niederlande	Van Ours & van Tuijl stellen fest, dass die Teams nach dem Trainerwechsel besser abschneiden als vorher, dies jedoch auch bei der Kontrollgruppe der Fall war.
NEGATIVER EINFLUSS		
Audas, Dobson & Goddard, 2002	England	Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Vereine, die innerhalb der Saison den Trainer wechseln, tendenziell schlechter abschneiden als Vereine ohne einen Trainerwechsel.
Koning, 2003	Niederlande	Die Teamleistung verbessert sich nicht, wenn ein Manager entlassen wird. Häufig schneidet der neue Trainer über längere Dauer schlechter ab als der entlassene Vorgänger.

Tabelle 4: Wissenschaftliche Studien über die Wirkung eines Trainerwechsels

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Trequattrini et al., 2019; Gómez-Haro & Salmerón-Gómez, 2016; Madum, 2016; van Ours & van Tuijl, 2016; Paola & Scoppa, 2012; González-Gómez et al., 2011; ter Weel, 2011; Bridgewater, 2009; Balduck and Buelens, 2007; De Dios Tena & Forrest, 2007; Bruinshoofd and ter Weel, 2003; Koning, 2003; Audas, Dobson & Goddard, 2002)

Ungeachtet der Tatsache, dass negative oder gar keine Auswirkungen eines Managerwechsels zu verzeichnen sind, kann es zwei Situationen geben, in denen ein Trainerwechsel vorteilhaft sein kann. Erstens, wenn eine Mannschaft vor dem Abstieg steht, könnte ein kurzfristiger Leistungsschub alles sein, was sie benötigt, um in der Liga zu bleiben. Ein weiterer guter Grund könnte sein, wenn der Manager «die Garderobe verloren hat» – die Spieler also Bedenken äussern und in der Folge möglicherweise nicht ihre beste Leistung für den aktuellen Trainer zeigen (Schyns et al., 2016, S. 111 ff.).

3 Kompetenzen von Fußballtrainern

Die Frage, was erfolgreiche Trainer besser können als ihre weniger erfolgreichen Berufskollegen führt unweigerlich zu der Frage, welche Kompetenzen bei ebendiesen besonders positiv ausgeprägt sind. Aufgrund solcher Fragestellungen erfreut sich der Kompetenzbegriff in der pädagogischen und betrieblichen Praxis einer zunehmenden Beliebtheit. Kompetent zu sein bedeutet mehr, als über reines Faktenwissen zu verfügen, wenn auch Wissen eine wichtige Handlungsgrundlage ist (vgl. u. a. Erpenbeck, Rosenstiel, Grote & Sauter, 2017).

3.1 Kompetenzverständnis in Bildungs- und Sportwissenschaft

In den letzten Jahrzehnten ist Kompetenz zu einem Modebegriff geworden, der nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Alltagssprache häufig thematisiert und verwendet wird. So kann derselbe Begriff sowohl eine präzise, wissenschaftliche Bedeutung haben, die in einen theoretischen Kontext eingebettet ist, als auch eine variabelere und vage Bedeutung, die sich aus dem täglichen Gebrauch ergibt. Oftmals wird auch von einer inflationären Verwendung des Begriffs gesprochen, bei der das Fehlen einer genauen Definition bemängelt wird (Weinert, 1999, S. 3 f.).

Heutzutage prägt der Begriff sowohl (Hoch-)Schulen, Wirtschaftsunternehmen, aber auch den Sportbereich, insbesondere die Traineraus- und -weiterbildung. Kompetenz kann dabei Einzelpersonen, sozialen Gruppen oder Institutionen zugeschrieben werden (Weinert, 1999, S. 3).

Dem 1971 vom pädagogischen Anthropologen Roth begründeten erziehungswissenschaftlichen Ansatz, verdanken wir die heute von den meisten Kompetenzforschern im deutschen Sprachraum zugrunde gelegte definitorische Einteilung in:

- Sachkompetenz, als «Fähigkeit, für Sachbereiche urteils- und handlungsfähig und damit zuständig sein zu können»,
- Selbstkompetenz, als «Fähigkeit, selbstverantwortlich handeln zu können» und
- Sozialkompetenz, als «Fähigkeit für sozial, gesellschaftlich und politisch relevante Sach- oder Sozialbereiche urteils- und handlungsfähig und also ebenfalls zuständig sein zu können» (Erpenbeck et al., 2017, S. 1 ff.; Roth, 1971, S. 188).

Kompetenzen charakterisieren demnach die Fähigkeiten von Menschen, sich in neuen, offenen und komplexen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden und aktiv zu handeln (Heyse, 2010, S. 55). Diese Fähigkeiten können natürlich auch in bestimmten Talenten und Persönlichkeitseigenschaften begründet sein. Fähigkeiten werden dabei erst

im Handeln manifest – ausserhalb der Handlung haben sie keine Wirklichkeit (Erpenbeck, 2010, S. 15).

Kompetenzen setzen voraus, dass vieles gelernt wird; sie selbst können jedoch nicht direkt gelehrt, sondern müssen gezielt entwickelt bzw. trainiert werden, wonach das Ziel einer jeder Personalentwicklung die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter ist (Erpenbeck et al., 2017, XII).

In der Erforschung von Kompetenzen lässt sich beobachten, dass mehrere Diskurse parallel geführt werden. Hier gilt es insbesondere die unterschiedlichen Betrachtungsebenen, sprich individuelle und organisationale Kompetenzen zu erwähnen (Grote, Kauffeld, Denison, Billich-Knapp & Frieling, 2012, S. 30). Die Managementlehre setzt sich demnach bei der Frage nach den Kernkompetenzen¹¹ eines Unternehmens – sprich den organisationalen Kompetenzen – mit dem Kompetenzbegriff auseinander. In der Sportwissenschaft werden Kompetenzen insbesondere in der Trainerausbildung thematisiert.¹² Ein einheitliches Kompetenzverständnis bzw. eine abschliessende Kompetenzdefinition lässt sich nicht eindeutig festlegen (Erpenbeck et al., 2017, XII).

Neben der Diskussion des Kompetenzverständnisses bedarf auch der Begriff «Kompetenzmodell» einer Definition. Die Bezeichnung Kompetenzmodell mag ein wenig irreführend sein, da die meisten Kompetenzmodelle eher eine Auflistung von Kompetenzen darstellen und selten Aussagen über Hierarchie und Interaktion der enthaltenen Kompetenzen machen, also kein Modell sind. Streng genommen wäre die Bezeichnung Kompetenzrahmen oder Kompetenzprofil zutreffender (Krumm, Mertin & Dries, 2012, S. 6 ff.). In der vorliegenden Arbeit wird jedoch bewusst der in der Praxis weitaus verbreitetere Begriff «Kompetenzmodell» verwendet, der wie folgt definiert ist:

«Ein Kompetenzmodell ist eine Sammlung und Beschreibung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in Teilen der jeweiligen Organisation oder der Gesamtorganisation (derzeit und in Zukunft) erfolgreich agieren zu können.» (vgl. auch Krumm et al., 2012, S. 6 ff.)

Das heisst, ein valides Kompetenzmodell beschreibt Kompetenzen von Menschen (im vorliegenden Beispiel von Trainern), die in einer Organisation oder einem bestimmten Arbeitsplatz erfolgreich sind oder es in Zukunft sein werden (Krumm et al., 2012, S. 6 ff.).

Man kann darüber hinaus zwischen eigenschaftsbasierten und aufgabenbasierten Kompetenzmodellen unterscheiden. Unter erstem werden Kompetenzmodelle verstanden,

¹¹ Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Resource-based View (RBV) und den beiden daraus abgeleiteten Ansätzen «Dynamic Capabilities» und «Kernkompetenzen», wobei es hauptsächlich um die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen geht (vgl. Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999, S. 438).

¹² Die konkrete Anwendung des Kompetenzansatzes in der Traineraus- und -weiterbildung wird im Kapitel 3.3.3 thematisiert.

die auf Eigenschaften der Personen abzielen (z. B. Kommunikationskompetenz, Flexibilität); letzteres bezeichnet Modelle, die hauptsächlich Aufgabenbereiche aufführen (z. B. Strukturierung der Vertriebsaufgaben) (Krumm et al., 2012, S. 6 ff.).

3.2 Abgrenzung des Kompetenzkonstrukts

Im nächsten Schritt wird das Kompetenzkonstrukt konkretisiert. Demnach wird der Kompetenzbegriff von den folgenden Begrifflichkeiten bzw. Theorien differenziert:

Kompetenz und Wissen

Wie im vorhergehenden Kapitel ausführlich beschrieben, bezieht sich der Kompetenzbegriff auf die Fähigkeit, Probleme zu lösen sowie die Bereitschaft, dies auch konkret umzusetzen (Erpenbeck et al., 2017, XXI). Bei Kompetenzen geht es nicht um das Verfügen von speziellem Wissen, sondern um die Fähigkeit in offenen, komplexen Situationen mit dem erworbenen Wissen selbstorganisiert (selbstmotiviert, selbstlernend, selbstverantwortlich ...) zu handeln (vgl. Heyse, 2007, S. 19 ff.). Und hierin besteht der wesentliche Unterschied: Wissen allein ist keine Kompetenz. Dieser Denkansatz geht davon aus, dass Kompetenzen dann manifest werden, wenn Wissen in konkrete Handlungen umgesetzt wird. Demnach gilt: Individuelle Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert (Heyse, 2015, S. 27).

Kompetenz und Persönlichkeit

Persönlichkeitseigenschaften werden in einigen theoretischen Überlegungen in die Nähe von Kompetenzen gerückt. Können Kompetenzen mit Persönlichkeitseigenschaften gleichgesetzt werden? Die Antwort vieler Kompetenzforscher ist ganz klar «nein» – sie zu begründen, gestaltet sich jedoch schwieriger: Kompetenzen sind natürliche Teile der Person, aber sie sind keine Persönlichkeitseigenschaften. Persönlichkeit ist ein schillernder Begriff und wird in der Psychologie meist als die Zusammenfassung zeitlich stabiler Eigenschaften einer Person verstanden (Erpenbeck et al., 2017, XIX ff.; Corr & Matthews, 2009, S. 748 ff.).

Der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Kompetenzen wäre jedoch falsch, da Persönlichkeitseigenschaften keine Fähigkeiten geistigen oder physischen Handelns beschreiben. Des Weiteren können sich Persönlichkeitseigenschaften langfristig im Lebensverlauf verändern, lassen sich aber kaum gezielt trainieren. Kompetenzen hingegen können sich kurzfristig ändern, sind trainierbar und entwicklungsfähig (Erpenbeck, 2010, S. 13 ff.).

Alles in allem stellt die Eigenschaftsorientierung der Persönlichkeit den grundlegenden Unterschied gegenüber Kompetenzbegriff dar. Kompetenzen sind stets handlungsorientiert, wobei sich «kompetentes» Handeln situationsspezifisch zeigt, während die Persönlichkeit eher zeitlich stabileres bzw. situationsübergreifendes Phänomen darstellt. In komplexer Weise spielt die Persönlichkeit bei der Kompetenzentwicklung eine zentrale Rolle, wonach bestimmte Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzungen für die Entwicklung von Kompetenzen in spezifischen Situationen betrachtet werden kann (Lang-von Wins, 2007, S. 776).

Kompetenz und Talent

Auch Talent wird mit dem Kompetenzbegriff häufig in Verbindung gebracht, aber streng genommen handelt es sich bei einem Talent um jemanden, der/die ein hohes Mass an Fähigkeit oder Eignung in einem bestimmten Bereich mitbringt, das weitgehend angeboren ist (Weinert, 1999, S. 34 f.). Genauer beschreibend lässt sich sagen, dass Talenten meist positive Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben werden, die in künftigen – meist ebenfalls positiv bewerteten – geistigen oder physischen Handlungen eingesetzt werden. Sie müssen jedoch nicht eingesetzt werden, sondern können auch «im Verborgenen schlummern». Demzufolge liegt Talent zwischen Kompetenz und Persönlichkeit, umfasst mehr als Persönlichkeit, weil meist eine auf künftiges Handeln bezogene Wertung hinzukommt, und weniger als Kompetenz, weil die Performanz, das Handeln nicht mitbedacht werden muss (Erpenbeck, 2010, S. 13 ff.).

3.3 Bestehende Kompetenzmodelle in Forschung & Praxis

Es gibt haufenweise Kompetenzmodelle und dazugehörige Kompetenzmessverfahren. Diese alle zu beschreiben würde den Rahmen dieses Forschungsprojekts sprengen. Deshalb werden im Folgenden die beiden für diese Arbeit handlungsleitenden Kompetenzmodelle vorgestellt und mit Kompetenzmodellen aus der Sportpraxis verglichen (vgl. Heyse, 2010, S. 56).

3.3.1 Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck

Wie bereits dargelegt, geht die Dreiteilung der Teilkompetenzen auf den pädagogischen Anthropologen Roth (1971) zurück. Die definitorische Einteilung in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen machten sich auch Heyse und Erpenbeck im Rahmen ihres Kompetenzatlas zunutze. Sie systematisieren diese drei Basiskompetenzen in vier zentrale Kompetenzklassen.

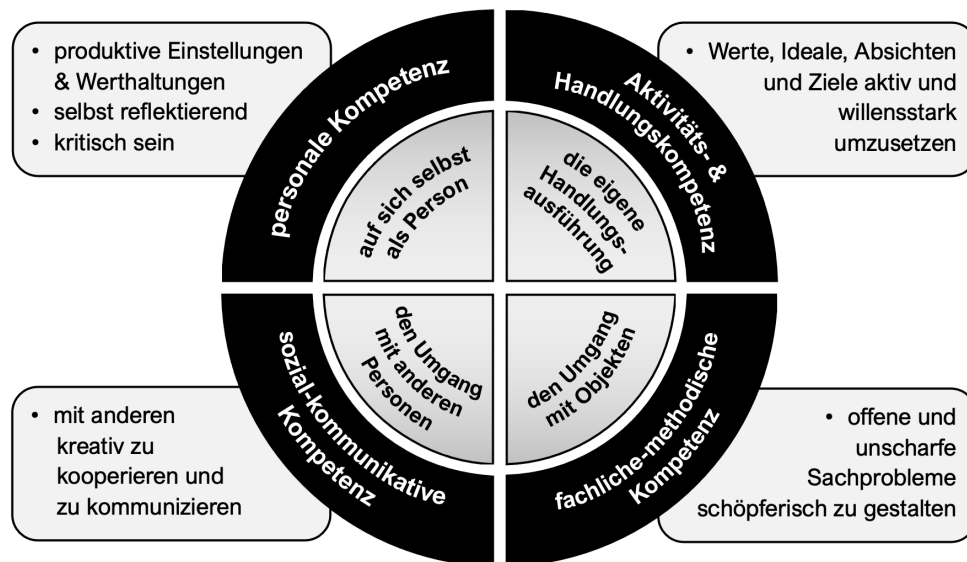


Abbildung 5: Grundkompetenzen nach Heyse und Erpenbeck

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Heyse, 2007, S. 15)

Erpenbeck und Heyse definieren demnach vier grundlegende Kompetenzklassen (vgl. Erpenbeck & Heyse, 2007, S. 27). Zunächst der kompetente Umgang mit sich selbst. Diese auf sich selbst als Person bezogene Kompetenz wird wie folgt definiert:

- **Personale Kompetenzen:** Als Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und ausserhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen (Erpenbeck et al., 2017, XXV; Heyse, 2010, S. 81).

Bezieht sich die Handlung auf den Umgang mit anderen Personen, wird von sozial-kommunikativen Kompetenzen gesprochen:

- **Sozial-kommunikative Kompetenzen:** Als Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit den anderen kreativ auseinandersetzen und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln (Erpenbeck et al., 2017, XXV; Heyse, 2010, S. 81).

Bei der dritten Dimension handelt es sich um den kompetenten Umgang mit der gegenständlichen Welt und ihrer Bewältigung – folglich fachlich-methodischen Kompetenzen, die ein nutzenbringendes Wissen und deren Umsetzbarkeit beinhalten:

- **Fachlich-methodische Kompetenzen:** Als die Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen selbstorganisiert zu

handeln, d. h. mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schliesst Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln (Erpenbeck et al., 2017, XXV; Heyse, 2010, S. 81).

Die vierte Kompetenzklasse bezieht sich auf die eigene Handlungsausführung. Dabei spielen insbesondere Aktivitäts- und Willenskomponenten eine zentrale Rolle.:

- **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen:** Als die Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten – entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren (Erpenbeck et al., 2017, XXV; Heyse, 2010, S. 81).

In der Praxis wird oft mit diesen vier Kompetenzklassen gearbeitet. In einem weiteren Schritt werden diesen vier Basiskompetenzen unterschiedliche Einzelkompetenzen zugeordnet. Heyse und Erpenbeck haben demnach ein System geschaffen, bei dem diese vier Basiskompetenzen durch jeweils 16 Teilkompetenzen erweitert werden. In ihrem Kompetenzatlas konnten demnach mithilfe umfangreicher empirischer Untersuchungen 64 Teilkompetenzen nachgewiesen werden. Sie kommen grösstenteils als Kompetenz-Mix zur Wirkung. So lässt sich beispielsweise die Kombination von sozial-kommunikative (S) und personale Kompetenz (P) durch Begriffe wie Konfliktlösungs-, Integrations-, Dialog-, Teamfähigkeit, Humor, Hilfsbereitschaft, Delegieren und Mitarbeiterförderung beschreiben. Analog wurde mit den anderen Begriffen für die Grundkompetenzen und für die daraus möglichen Kombinationen P/A, P/F, P/S; A/F, A/S, A/P; F/A, F/S, F/P und S/A, S/F, S/P verfahren (Heyse, 2010, S. 82 ff.):

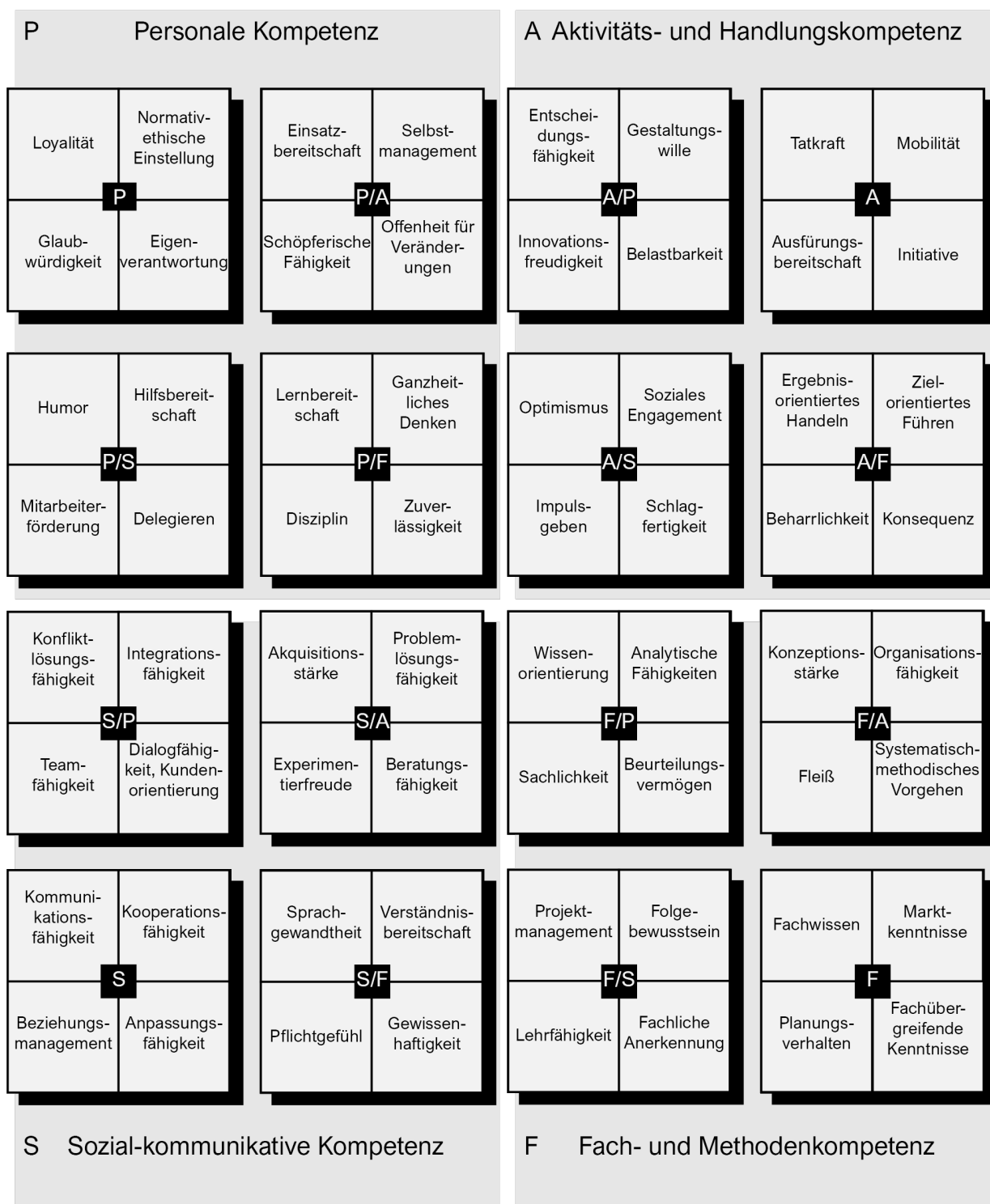


Abbildung 6: Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck
(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Heyse, 2010, S. 95)

Mit dem Kompetenzatlas ist es Heyse und Erpenbeck gelungen, Teilkompetenzen logisch zuzuordnen, die Zusammenhänge zwischen ihnen darzustellen und die Typologie der Grundkompetenzen praxisnah zu erweitern (Heyse, 2010, S. 93).

3.3.2 Kompetenzen nach O*Net

Eine für die Kompetenzforscher zentrale Datenbank ist das Occupational Information Network (O*NET). Das O*NET ist das Ergebnis eines gross angelegten, vom US-Arbeitsministerium (United States Department of Labor) geförderten Forschungsprojekts (Handel, 2016, S. 157; Krueger & Schkade, 2008, S. 859 ff.). Das O*NET-Modell übt einen grossen Einfluss auf Kompetenzansätze weltweit aus und muss bei der Entwicklung europäischer Kompetenzmodelle berücksichtigt werden (Winterton, 2009, S. 684).

Die O*NET-Datenbank enthält in ihrem sogenannten Content-Modell nicht nur berufliche Merkmale (tätigkeitsbezogene Faktoren), sondern auch Personenmerkmale (personenbezogene Merkmale) (Handel, 2016, S. 157; Winterton, 2009, S. 684 f.). So wird im Rahmen des «O*NET's Content Model» zwischen sechs Dimensionen unterschieden, die jeweils einen Aspekt einer detaillierten Berufsgruppe charakterisieren:



Abbildung 7: The O*NET® Content Model

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an O*NET Resource Center, o. D.; an Peterson et al., 2001, S. 458 ff.)

Das «O*NET Content Model» wurde entwickelt, um die wichtigsten Arten von berufsübergreifenden Faktoren umfassend zu beschreiben (Peterson et al., 2001, S. 457). In einem weiteren Schritt werden verschiedene Berufe in Cluster gruppiert und gesondert für das Berufsbild das benötigte Wissen, die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten etc. ausgewiesen¹³ (Feser, 2003, S. 1938).

¹³ Die detaillierten Ergebnisse für Trainer und Scouts können unter dem folgenden Link abgerufen werden:
<https://www.onetonline.org/link/details/27-2022.00>

O*NET erhebt die Berufe kontinuierlich im 5-Jahres-Rhythmus neu. Dies hat einen grossen potenziellen Nutzen für Forscher, die daran interessiert sind, Veränderungen in den Berufskompetenzen zu erfassen (Handel, 2016, S. 159). Im Zuge dieser wissenschaftlich validierten Befragung wurde auch für die Berufsgruppe «**Coaches and Scouts**» Daten erhoben.¹⁴ Auf den nachfolgenden Seiten werden die von einem Trainer bzw. Scout benötigten Charakteristika aufgezeigt. Dabei wird nicht auf alle Bestandteile des «O*NET Content Model» eingegangen, sondern nur auf die für Erstellung des Kompetenzprofils eines Fussballtrainers relevanten Komponenten.

1) Grundlegende Fähigkeiten (Kategorie: Arbeitnehmermerkmale)

Fähigkeiten sind relativ dauerhafte Basiskapazitäten zur Erfüllung einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben. Das O*NET unterscheidet 52 Fähigkeiten, wonach in der nachfolgenden Tabelle, die für die Ausübung des Trainerberufs besonders relevanten Fähigkeiten¹⁵ dargelegt sind (Peterson et al., 2001, S. 457 ff.; O*NET Online, o. D. b):

KOGNITIVE FÄHIGKEITEN	
Sprachliche Fähigkeiten	Ideenfindung und Argumentationsfähigkeiten
Mündliche Ausdrucksweise (Wichtigkeit 91/100)	Ideenreichtum (69/100)
Schriftliche Ausdrucksweise (63/100)	Problemverständnis (69/100)
Mündliches Verständnis (78/100)	Originalität (72/100)
Leseverständnis (69/100)	Ordnen von Informationen (72/100)
	Deduktive Argumentation (69/100)
Wahrnehmungsfähigkeiten	Induktive Argumentation (69/100)
Gedankliche Flexibilität (53/100)	
	Aufmerksamkeit
Räumliche Fähigkeiten	Selektive Aufmerksamkeit (53/100)
Visualisierung (60/100)	
SENSORISCHE FÄHIGKEITEN	
Sehfähigkeiten	Hör- und Sprachfähigkeiten
Nahsicht (66/100)	Sprachverständnis (75/100)
Weitsicht (56/100)	Klarheit der Sprache (75/100)

Tabelle 5: Grundlegende Fähigkeiten gemäss O*NET

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Peterson et al., 2001, S. 459 f.; O*NET Online, o. D. a)

Es fällt auf, dass vor allem die Sprache im Sinne der mündlichen Ausdrucksweise, des mündlichen Verständnisses, aber auch in Form der Klarheit der Sprache besondere Wichtigkeit für Sporttrainer besitzt.

¹⁴ Im Berufsbild «Coaches and Scouts» werden u. a. die Berufe Baseball-, Basketball-, Football-, Fussball-, Leichtathletik-, Volleyballtrainer subsumiert. Es gilt jedoch zu beachten, dass es sich nicht ausschliesslich um Trainer im Spitzensport handelt (O*NET Online, o. D. b).

¹⁵ Den jeweiligen Teilbereichen wird im Rahmen der Auswertung der Befragung eine Wichtigkeit von 1 bis 100 zugeordnet. Demnach werden in den folgenden Tabellen nur diejenigen Fähigkeiten etc. aufgelistet, deren Relevanz höher als 50 eingestuft wurde.

2) Kompetenzen/ Fertigkeiten (Kategorie: Anforderungen an die Arbeitnehmer)

Die Fertigkeiten stellen die Kompetenz einer Person dar, eine Aufgabe auszuführen. Im O*NET werden zwei verschiedene Arten von Fertigkeiten identifiziert: Grundfertigkeiten, die das Lernen oder den Erwerb von neuem Wissen erleichtern und funktionsübergreifende Fertigkeiten. Insgesamt werden 36 Fertigkeiten aufgelistet, wobei 20 mit einer Wichtigkeit höher als 50 von den Trainern bewertet wurden (Peterson et al., 2001, S. 464 f.):

GRUNDFERTIGKEITEN	
Aktives Zuhören (Wichtigkeit 75/100)	Aktives Lernen (72/100)
Leseverständnis (75/100)	Lernstrategien (78/100)
Sprechen (85/100)	Monitoring (78/100)
Schreiben (66/100)	Kritisches Denken (75/100)
FUNKTIONSÜBERGREIFENDE FERTIGKEITEN	
Soziale Fertigkeiten	Systemische Fertigkeiten
Koordinieren (72/100)	Beurteilung & Entscheidungsfindung (75/100)
Instruieren (94/100)	Systemanalyse (72/100)
Verhandeln (66/100)	Systembewertung (66/100)
Überzeugen (72/100)	
Hilfsbereitschaft (69/100)	Ressourcenmanagement
Wahrnehmungsvermögen (75/100)	Zeitmanagement (72/100)
	Management der Personalressourcen (72/100)
Komplexes Problemlösen	
Komplexe Probleme lösen (72/100)	

Tabelle 6: Kompetenzen / Fertigkeiten gemäss O*NET

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Peterson et al., 2001, S. 465; O*NET Online, o. D. a)

3) Arbeitsaktivitäten (Kategorie: berufliche Anforderungen)

Viele Kompetenzmodelle betrachten die benötigten Kompetenzen losgelöst von den zu verrichtenden Arbeitstätigkeiten. Im Rahmen der O*NET-Plattform werden deshalb allgemeine Arbeitsaktivitäten oder Verhaltensweisen (engl. Generalized Work Activities) für die Ausübung wichtiger Arbeitsfunktionen dargelegt, um bestehende Modelle um diese Kategorie zu ergänzen (Peterson et al., 2001, S. 467 f.). In einem weiteren Schritt werden diese allgemeinen Aktivitäten auf die für die jeweiligen Berufsfelder konkreten Arbeitstätigkeiten heruntergebrochen – im Fall des Trainerberufs auf die nachfolgenden elf:

KONKRETE ARBEITSTÄTIGKEITEN	
Koordination von sportlichen Veranstaltungen oder Aktivitäten	Andere trainieren
Bewertung der Fähigkeiten von Sportlern oder Leistungsträgern	Andere coachen
Bestände an Materialien, Ausrüstung oder Produkten pflegen	Mitarbeiter, Teammitglieder selektionieren
Datensätze, Dokumente oder andere Dateien pflegen	Produkte, Aktivitäten oder Organisationen fördern
Logistik für Veranstaltungen koordinieren	Verhandlungsführung
Bereitstellung Informationen für die Öffentlichkeit	

Tabelle 7: Konkrete Arbeitstätigkeiten gemäss O*NET

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an O*NET Online, o. D. a)

4) Arbeitskontext (Kategorie: berufliche Anforderungen)

Das O*NET kommt auch der Kritik vieler Kompetenzforscher nach, die eine Reduktion der Leistungsbewertung auf eine Dichotomie von kompetent/ nicht kompetent, ohne Berücksichtigung des sozialen und kulturellen Kontexts stark bemängeln (Winterton, 2009, S. 688). Kompetenzen müssen demnach immer in Interaktion mit dem Kontext betrachtet werden, da bspw. ein Fussballtrainer in der Premier League unterschiedliche Anforderungen hat als ein Trainer in einer vermeintlich kleinen Landesliga.

Mithilfe eines Systemansatzes wurden im Rahmen des O*NET die übergeordneten Arbeitskontextfaktoren identifiziert, die die Beschäftigten und die Arbeitsleistung beeinflussen. Auf dieser Grundlage wurde der Arbeitskontext in drei Komponenten unterteilt. Die erste Komponente sind die zwischenmenschlichen Beziehungen, die die sozialen Interaktionsprozesse einer Arbeit beschreiben (z. B. Kommunikation, Verantwortung für andere). Die zweite Komponente die physischen Arbeitsbedingungen, welche die Interaktion zwischen dem Arbeitnehmer und der physischen Arbeitsumgebung (z. B. Arbeitsumfeld, Umweltbedingungen) darstellen. Das dritte Element sind strukturelle Arbeitsplatzmerkmale, die die Art des Jobs selbst betreffen (Peterson et al., 2001, S. 468 ff.). In der nachfolgenden Grafik werden die für Trainer und Scouts bedeutsamen Kontextfaktoren dargelegt.

ARBEITSKONTEXT	
Zwischenmenschliche Beziehungen ... beschreibt den Kontext des Jobs in Bezug auf menschliche Interaktionsprozesse	
Kontakt mit anderen	Häufigkeit von Konfliktsituationen
Andere koordinieren oder führen	Öffentliches Sprechen
Mailverkehr	Verantwortung für Resultate
Persönliche Gespräche	verantwortlich für die Gesundheit und Sicherheit anderer
Telefonverkehr	Arbeit innerhalb einer Arbeitsgruppe oder einem Team
Physische Arbeitsbedingungen ... beschreibt den Kontext in Bezug auf die Wechselwirkungen zwischen dem Arbeitnehmer & der physischen Arbeitsumgebung	
Indoor, von der Wetterlage geschützt	Geräusche, Lärmpegel sind ablenkend oder unangenehm
Outdoor, der Wetterlage ausgesetzt	Arbeiten im Stehen
Physische Nähe	
Strukturelle Arbeitsplatzmerkmale ... umfasst die Beziehungen/Wechselwirkungen zwischen dem Arbeitnehmer & den strukturellen Merkmalen des Arbeitsplatzes	
Dauer einer typischen Arbeitswoche	Bedeutung der Exaktheit/ Genauigkeit
Freiheit, Entscheidungen zu treffen	Grad des Wettbewerbs
Häufigkeit der Entscheidungsfindung	Strukturierte versus unstrukturierte Arbeit
Auswirkungen von Entscheidungen auf Mitarbeiter	Zeitdruck

Tabelle 8: Arbeitskontext eines Fussballtrainers
(Quelle: eigene Darstellung i. A. an O*NET Online, o. D. a)

3.3.3 Kompetenzansätze in der Trainerausbildung

Im Folgenden verlagert sich der Fokus von den wissenschaftlichen Kompetenzmodellen auf die fussballspezifische Interpretation der Trainerkompetenz. Zur Einordnung der verschiedenen Kompetenzen wird zunächst ein Blick auf die in der Trainerausbildung vorherrschenden Kompetenzmodelle geworfen. Der Deutsche Fussball-Bund (DFB) und der Schweizerische Fussballverband (SFV) beschreiben beide ein mehrheitlich genaues und ganzheitliches Kompetenzprofil eines Fussballtrainers, welches in den jeweiligen Trainerkursen vermittelt wird. Während das Modell des SFV eine übergeordnete Kompetenz mit vier untergeordneten Subkategorien aufzeigt, präsentiert der DFB acht unterschiedliche Teilkompetenzen.

Kompetenzmodell – Deutscher Fussball-Bund (DFB)

Wer heutzutage als Profitrainer auf höchster Ebene arbeiten will, muss sich sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland einem mehrstufigen Qualifizierungssystem¹⁶ stellen. In den C-, B- und A-Lizenzlehrgängen des DFB wird ein solides Fundament für eine erfolgreiche und kompetente Trainerarbeit gelegt. Die höchste Ausbildungsstufe, die UEFA-Pro-Lizenz, in Deutschland Fussball-Lehrer genannt, wird an der Hennes-Weisweiler-Akademie des DFB unterrichtet. Diese hat es sich zur Aufgabe gemacht, die angehende Trainerelite des deutschen Fussballs mit dem bestmöglichen Rüstzeug für ihre zukünftige Arbeit auszustatten und sie in allen Bereichen zu kompetentem Handeln zu befähigen. Der DFB vermittelt in den Kursen acht übergeordnete Kompetenzfelder, über die ein Trainer verfügen sollte (DFB, o. D. b):

<p>FACHKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen (Technik-Taktik-Kondition) • Methodisches Wissen (Planung, Durchführung, Auswertung) • Praxiserfahrung • Aus- und Fortbildung 	<p>VERMITTLUNGSKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahl passender Methode zur Wissensvermittlung • Organisationsfähigkeit • Analysefähigkeit • Lösungsfindungsfähigkeit • Aus- und Fortbildung • Korrekturfähigkeit 	<p>ICH-KOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwahrnehmung/ Selbsteinschätzung • Stressmanagement • Selbstvertrauen • Disziplin • Wille/ Streben nach Erfolg • Interesse zeigen 	<p>MEDIENKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Medien • Umgang mit modernen Analysetools und neuen Medien (Video, Word, PowerPoint, Excel)
<p>FÜHRUNGSKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leader • Anweisungen • Ruhe bewahren • Krisenmanager • Lösungsfinder 	<p>SOZIALKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamplayer • Vorbildfunktion • Einfühlungsvermögen (Empathie) • Menschenkenntnisse 	<p>SPRACHKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit (klare Ansprachen, Anweisungen) • Rhetorik • Fremdsprachenkenntnisse 	<p>NETZWERKKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke aufbauen und pflegen

Abbildung 8: Kompetenzmodell des Deutschen Fussball-Bundes

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an DFB, o. D.)

¹⁶ Vgl. Kapitel 2.3

Kompetenzmodell - Schweizerischer Fussballverband (SFV)

Der SFV orientiert sich bei der Definition der notwendigen Trainerkompetenzen am traditionellen erziehungswissenschaftlichen Verständnis nach Roth (1971). Zentral ist in diesem Ansatz die Handlungskompetenz, die sich in der Trias von Selbst-, Sozial- und Sach- bzw. Fachkompetenz erschliesst. Zudem werden diese drei Kompetenzen durch die Methodenkompetenz ergänzt.

- **Handlungskompetenz:** Wie in folgender Abbildung dargestellt, beschreibt die Handlungskompetenz die Gesamtheit aller Kompetenzen. Gemäss der Definition vom SFV stellt die Handlungskompetenz die Verbindung zwischen Wissen und Können her und besteht demnach aus den vier Teilkompetenzen Selbst-, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz (BASPO, 2008, S. 5).
- **Selbstkompetenz:** Sie umfasst gemäss dem SFV Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Umgang mit der eigenen Person betreffen. Beispiele von Selbstkompetenz sind u. a. Selbstmanagement-Fähigkeiten, Selbstverantwortlichkeit oder Belastbarkeit. Im Sport ist besonders ein hohes Selbsteinschätzungs- sowie Selbstorganisationsvermögen von grosser Bedeutung (BASPO, 2008, S. 5).
- **Fachkompetenz:** Die Fachkompetenz ergibt sich aus der Sachkenntnis (dem Wissen) sowie aus den Fähigkeiten und Fertigkeiten (dem Können), die für die Bewältigung bestimmter fachlicher Aufgaben notwendig sind. Ein fachkompetenter Trainer verfügt über vertieftes Sportwissen, Sportartverständnis und Sportartkönnen (BASPO, 2008, S. 5).
- **Sozialkompetenz:** Dazu zählen Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es ermöglichen, sich im Umgang mit den Mitmenschen sozial angemessen zu verhalten. Sozial kompetentes Verhalten äussert sich im Sport u. a. durch Mitverantwortungsgefühl und Team-, Kontakt, Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie Kommunikations- und Interaktionsvermögen (BASPO, 2008, S. 5).
- **Methodenkompetenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Beherrschung und Anwendung verschiedener Arbeitsmethoden und -techniken. Dazu gehören eine adressatengerechte, klare Zielsetzung, eine sorgfältige Planung, eine situativ angepasste Vermittlung sowie eine selbstkritische Auswertung (BASPO, 2008, S. 5).

Das Modell der Handlungskompetenzen mit den aus Sicht des SFV relevanten Teilkompetenzen wird in der Abbildung 9 zusammengefasst:

HANDLUKSKOMPETENZ	
<p>SELBSTKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstmanagement-Fähigkeiten • Selbstverantwortlichkeit • Belastbarkeit • Urteilsfähigkeit • Eigenmotivation • Selbsteinschätzungsvermögen • Selbstorganisationsvermögen • Bereitschaft für Engagement 	<p>SOZIALKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaktionsvermögen/ Aufgeschlossenheit • Rücksichtnahme • Adressierung eigener Bedürfnisse • Mitverantwortungsgefühl • Teamfähigkeit • Kritikfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Einfühlungsvermögen • Kommunikationsvermögen
<p>FACHKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sachkenntnis <ul style="list-style-type: none"> ○ Sportwissen ○ Sportartenverständnis • Sportartkönnen 	<p>METHODENKOMPETENZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Zielsetzung • Angemessene Zielsetzung • Sorgfältige Planung • Situativ angepasste Vermittlung • Selbstkritische Auswertung

Abbildung 9: Kompetenzmodell des Schweizerischen Fussballverbandes

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an BASPO, 2008, S. 5)

3.4 Weitere Bestandteile eines Kompetenzmodells

Nachdem die Bandbreite an Kompetenzdefinitionen und -modellen in Forschung und Praxis aufgezeigt worden ist, werden in diesem Kapitel die bestehenden Modelle durch weitere mögliche Bestandteile eines Kompetenzmodells ergänzt. Diesbezüglich spielen im Zusammenhang mit dem Trainerdasein insbesondere die eigentlichen Tätigkeiten, aber auch der Kontext eine zentrale Rolle. In Bezug auf die sozial-kommunikativen Kompetenzen wird schwerpunktmässig das Thema «Führungskompetenz» thematisiert.

3.4.1 Fokusthema: Führungskompetenz (I/II)

Als übergreifendes Thema hat Führung in vielen Kontexten Relevanz, aber es gibt nur wenige, in denen sie relevanter ist als im Sport. Wahrscheinlich ist keine andere Kompetenz in der Welt des Sports wichtiger als die Führungsqualitäten des Trainers, deren Fehlen Probleme in der Zufriedenheit der Athleten und dem Teamzusammenhalt verursachen kann, was die Leistung negativ beeinflussen kann (Billsberry, Mueller, Skinner, Swanson, Corbett & Ferkins, 2018, S. 170; Molan et al., 2016, S. 274 ff.)

Wie bereits dargelegt, wird die Führungskompetenz in den bestehenden Kompetenzmodellen häufig nicht explizit thematisiert, sondern als Querschnittskompetenz erwähnt, da Führen Teilkompetenzen aus allen Kompetenzgruppen beinhaltet. Elemente finden sich

demnach in allen Kompetenzbereichen wieder, schwerpunktmässig jedoch in der sozial-kommunikativen Dimension – bspw. in Form der Mitarbeiterförderung, der Konfliktlösungsfähigkeit oder der Kommunikationsfähigkeit (Frawley, Favaloro & Schulenkorf, 2018, S. 123; De Klerk & Surujlal, 2014, S. 532).

Wird von Führungsqualitäten gesprochen, muss zwischen indirekter und direkter Führung unterschieden werden. Ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Ergebnisse ist die Qualität der Beziehung zwischen dem Trainer und dem Spieler – sprich die direkte Führung (Jowett, 2017, S. 154). Als Führungskraft nimmt der Trainer eine wichtige Rolle ein, um den Spielern zu einem hohen Leistungsniveau zu verhelfen (Kim & Cruz, 2016, S. 900).

Diesbezüglich kommt der vom Trainer gelebte Führungsstil (transformational, transaktional, Laissez-faire) eine hohe Bedeutung zu.¹⁷ Insbesondere das Verständnis der transformationalen Führung ist eine der einflussreichsten Leadership-Theorien (Antonakis, 2012; Bass, 1990, 2008; Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011; Judge & Piccolo, 2004) und wurde zur Erklärung des Führungsverhaltens im Sport häufig angewandt. Empirische Befunde haben die positiven Auswirkungen des transformationalen Führungsstils auf die sportliche Leistung (Charbonneau et al., 2001), den Teamzusammenhalt (Cronin, Arthur, Hardy, & Callow, 2015; Smith, Arthur, Hardy, Callow & Williams, 2013), das Wohlbefinden der Athleten (Stenling & Tafvelin, 2014) bis hin zu einem geringeren Verletzungsrisiko bei einem transformationalen Führungsstil¹⁸ belegt (DFB-Akademie, o. D. d., Ekstrand, Lundqvist, Lagerbäck, Vouillamoz, Papadimitiou & Karlsson, 2017).

Die Theorie des transformationalen Führungsstils betont die Aspekte Motivation und Emotion (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Nach Bass (1985) werden vier Dimensionen der transformationalen Führung genannt: Identifikation, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Behandlung.

Identifikation bezieht sich auf das Verhalten einer Führungskraft und einer möglicherweise starken persönlichen Identifikation der Spieler mit dem Trainer. Charismatische Trainer fungieren als ebenso charismatische Vorbilder, die über ihre wichtigsten Werte und Überzeugungen sprechen und die moralischen und ethischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen berücksichtigen (Kao & Tsai, 2016, S. 470).

Inspirierende Motivation bezieht sich darauf, dass die Führungskraft bzw. der Trainer die Bedeutung eines kollektiven bzw. inspirierenden Sinns spezifiziert. Trainer mit inspirierender Motivation vermitteln mit verbaler Überzeugungsarbeit Optimismus über zukünftige Zielerreichung und zeigen die Bedeutung der anstehenden Arbeit auf (Kao & Tsai, 2016, S. 470; Bass & Riggio, 2006).

¹⁷ Eine Übersicht über die grundlegende Führungsliteratur bieten: Avolio & Bass, 2004, 1994; Avolio et al., 1999; Bass, 1998, 1990, 1985.

¹⁸ Der Studie zufolge hatten Spieler von Trainern mit demokratischer Führung ein geringeres Risiko für Verletzungen als Spieler von Trainern mit nicht demokratischem Führungsstil. Bei demokratischen Trainern lag die Auftrittshäufigkeit von schweren Verletzungen 29 % bis 40 % niedriger (DFB-Akademie, o. D. d., Ekstrand et al., 2017).

Die dritte Kategorie **intellektuelle Stimulation** bzw. geistige Anregung beschreibt die Fähigkeit von Trainern, Spieler zu ermutigen, ihr (Fussball-)Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen. Demnach wird die Bedeutung der Übertragung von Verantwortung auf die Athleten und das Einholen von Ideen betont und infolgedessen mehr Ownership seitens der Athleten erwartet. Das Mitspracherecht des Teams kann beispielsweise in Form von gemeinsamen Workshops zur Saisonplanung umgesetzt werden. Durch die Einbeziehung der Athleten in den Problemlösungsprozess werden die Athleten motiviert, das angestrebte Ziel zu erreichen (Kao & Tsai, 2016, S. 472 f.).

Die vierte Dimension **individuelle Behandlung** beschreibt die Qualität von Trainern, die Spieler je nach ihren individuellen Bedürfnissen, Anliegen und Fähigkeiten unterschiedlich zu behandeln. Transformationale Trainer behandeln jeden Spieler als einzigartiges Individuum und bieten individuelles Coaching an und zeigen den Athleten Entwicklungsmöglichkeiten auf (Megheirkouni, 2017, S. 597 ff.; Kao & Tsai, 2016, S. 472 f.).

Auf der anderen Seite steht bei der transaktionalen Führung, wie es der Name erahnen lässt, eine Austauschbeziehung zwischen dem Trainer und den Spielern im Mittelpunkt. Die Spieler werden je nach Erfüllungsgrad der vom Trainer klar definierten Ziele für ihre Leistungen belohnt oder bestraft. Dabei wird seitens der Führungskraft insbesondere auf Fehler bzw. Abweichungen von der Norm geachtet und korrigierende Massnahmen werden ergriffen (Bass und Avolio, 1994; Bass und Riggio, 2006). Es überrascht demnach nicht, dass der transformationale Führungsstil als der bevorzugte Führungsstil im Sportumfeld wahrgenommen wird.

Ein weiterer, nicht ratsamer Führungsstil nennt sich nach Avolio and Bass (2004) «Laissez-Faire». Diese Art von Führung einer desinteressierten Führungskraft ist geprägt von einem passiven Führungsverhalten und ist die ineffektivste Art der Führung.

3.4.2 Trainertätigkeiten

Viele Kompetenzmodelle betrachten die benötigten Kompetenzen losgelöst von den zu verrichtenden Arbeitstätigkeiten. Im vorliegenden Forschungsprojekt sollen jedoch die Handlungsfelder des Trainers in das Modell integriert und mit diesem Kapitel identifiziert und kategorisiert werden.

Aufgrund der verschiedenen Erwartungen von den jeweiligen Anspruchsgruppen ist die Rolle des Fussballtrainers nicht mehr bloss auf die traditionellen Traineraufgaben wie Trainings- und Wettkampfsteuerung beschränkt, sondern erstreckt sich auf verschiedene Aufgaben. Auf die Frage nach der Tätigkeit von Fussballtrainern, gibt es meist zwei verschiedene Antwortmöglichkeiten: «viel» (z. B. Trainingsplanung, Spieltagvorbereitung, Spielermotivation, Medienarbeit) oder «es kommt darauf an». Tatsächlich kommt es darauf an, welche Mannschaft gecoacht wird und wie hoch der Professionalisierungsgrad der Liga ist – denn je nach zur Verfügung stehenden Mitteln kann der Trainer ein

Expertenteam um sich herum aufbauen, an das er einzelne Aufgaben delegiert (Schyns et al., 2016, S. 99).

Diese verschiedenen Antworten lassen durchblicken, dass aufgrund des Fehlens einer klaren Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung Uneinigkeit über das genaue Tätigkeitsgebiet bzw. die relevanten Aufgaben eines Trainers herrscht. Nachfolgend wird die Gesamtheit der in der Literatur zu findenden Tätigkeiten kategorisiert und mit Tabelle 9 grafisch dargestellt.

Die zentrale Aufgabe von Trainern ist es, steuernd auf die Leistungsentwicklung ihrer Athleten einzuwirken. Eine solche Leistungssteuerung setzt jedoch mehr als ein reines Fachwissen über die Trainingsplanung voraus. Insbesondere spielt die **Mannschafts- und Staffführung** eine wichtige Rolle. Ein Trainer muss in der Lage sein, Zugang zum Athleten zu finden, aber auch ein ganzes Team führen zu können. Darüber hinaus muss er neben den Spielern auch seinen Trainerstab führen (Borggreve et al., 2006, S. 56 ff.).

Ein Trainer muss viel mit seiner Mannschaft und dem gesamten Staff kommunizieren und diese motivieren können, um die Leistung des Teams beeinflussen zu können. Ein wichtiger Punkt sind in dieser Hinsicht die bekannten Kabinensprachen, auf die die Mannschaft unterschiedlich reagieren kann. Zudem können Teambuilding-Massnahmen zu einer positiven Stimmung in der Mannschaft beitragen.

Zu den Kernaufgaben gehört auch die **Trainings- und Wettkampfsteuerung**. Die Trainingsdurchführung und der Spieltag sind das Tagesgeschäft und umfassen u. a. die Trainingsplanung und -gestaltung, die Spieltaggestaltung verbunden mit der Wahl der Taktik und der Startelf, Trainings- und Spielanalyse sowie die Gegnerbeobachtung.

Ebenfalls von grosser Bedeutung für die Erzielung wünschenswerter Resultate ist die Zusammenstellung des Teams. Obwohl die Aufgabe hauptsächlich vom Sportlichen Leiter bzw. vom Sportdirektor übernommen wird, hat der Trainer einen nicht unbedeutenden Einfluss auf die **Teamzusammenstellung**. Häufig werden Spieler verpflichtet bzw. gehalten, die zur Spielphilosophie des Trainers passen. Demnach haben viele Trainer ein Mitspracherecht bei der Kaderplanung, die nicht nur auf die Transferperioden in Sommer- bzw. Winterpausen beschränkt ist, sondern einen andauernden Prozess darstellen.

Bei Verpflichtung von zukünftigen Spielern ist insbesondere das Scouting möglicher Spieler eine wichtige Aufgabe von Trainern. Heutzutage wird diese Aufgabe in eigentlich allen professionellen Vereinen von einer Scouting-Abteilung übernommen. Nichtsdestotrotz wird der Trainer in den Rekrutierungsprozess von neuen Spielern eingebunden.

Immer wichtiger wird die **interne & externe Berichterstattung**. Insbesondere der Umgang mit den Medien ist eine bedeutende Aufgabe für den Verein und das Trainerteam. Dies umfasst in der heutigen Zeit die sämtliche Berichterstattung über den Verein. Diese Informationen werden entweder über eigene Kanäle (Social-Media-Kanäle, Club-TV etc.) oder über aussenstehende Medienhäuser gesendet und sind nicht immer

kontrollierbar. Dahingehend spielen auch die Interviews am Spieltag und Pressekonferenzen vor und nach den Spielen eine entscheidende Rolle. Zudem ist für einen Trainer auch die Bereitstellung von Informationen für den Sportdirektor, Vorstand und weitere vereinsinterne Anspruchsgruppen von wesentlicher Bedeutung.

Ebenfalls abseits des Platzes findet der **Umgang mit Sponsoren & Fans** statt. Zusammen mit den Spezialisten innerhalb des Vereins (u. a. auch der Marketingabteilung und Fanbetreuer) muss der Trainer deren Interessen in Einklang mit denen des Clubs bringen, um so sowohl finanzielle als auch stimmungstechnische Unterstützung zu erhalten. Der Trainer muss also auch ein Verständnis für das Geschäft neben den Platz haben und die Mechanismen der Vermarktung eines Fussballvereins nachvollziehen können.

Ein letzter wesentlicher Punkt bzw. entscheidende Tätigkeit ist die **Selbststeuerung**. Im Sinne seiner persönlichen Weiterentwicklung sollte der Trainer bzgl. seines Wissensstands nicht stehen bleiben. Diesbezüglich stellen das kritische Hinterfragen der eigenen Handlungen, aber auch externe Weiterbildungen eine wichtige Tätigkeit dar.

ARBEITSTÄTIGKEITEN EINES FUSSBALLTRAINERS	
MANNSCHAFTS- & STAFFFÜHRUNG	TRAININGS- & WETTKAMPFSTEUERUNG
Bewertung der Fähigkeiten von Spielern	Trainingsplanung & -gestaltung
Führung der einzelnen Spieler	Spieltaggestaltung
Spieler motivieren	Wahl der Spielstrategie und Spieler
Kommunikation mit den Spielern	Coaching
Spielerentwicklung	Taktikschulung (einzeln und Team)
Spielerbetreuung	Gegnerbeobachtung
Teambuilding(-Massnahmen)	Trainings- & Spielanalyse
Durchführen von Einzel- und Mannschaftsbesprechungen	Leistungsdiagnostik
TEAMZUSAMMENSTELLUNG	INTERNE & EXTERNE BERICHTERSTATTUNG
Teammitglieder selektionieren	Bereitstellung von Informationen für die Öffentlichkeit
Talentsuche / Talentförderung	Medienarbeit / Interviews / Pressekonferenzen
Scouting / Spielerrekrutierung	Interne informieren (Kommunikation mit Sportchef, Vorstand, Investoren)
Zusammenarbeit mit dem Nachwuchs	
Staff rekrutieren	
UMGANG MIT SPONSOREN & FANS	SELBSTSTEUERUNG
Fantreffen	Selbstreflexion
Sponsorentermine	Pers. Weiterentwicklung (Weiterbildungen, Hospitationen)
Repräsentation des Vereins	

Tabelle 9: Arbeitstätigkeiten eines Fußballtrainers
(Quelle: eigene Darstellung i. A. an O*NET Online, o. D. a)

Häufig wird der Trainer in diesen Arbeitsaktivitäten unterstützt, indem er sehr eng mit dem Trainerstab und der sportlichen Führung des Vereins zusammenarbeitet. Diese auf Basis der Literaturanalyse und der im Rahmen des O*NET (vgl. Kapitel 3.3.2) für Trainer

und Scouts zusammengetragene Liste von Tätigkeiten¹⁹ wird im Zuge der qualitativen Interviews (Kapitel 5) überprüft und verifiziert.

3.4.3 Anspruchsgruppen

Wie bereits im Rahmen der Diskussion des O*NET-Modell aufgezeigt, vernachlässigen viele Kompetenzmodelle den Arbeitskontext. Kompetenzen müssen demnach immer in Interaktion mit dem Kontext betrachtet werden (Winterton, 2009, S. 688). Insbesondere das Fussballbusiness ist gekennzeichnet von diversen Anspruchsgruppen und einem breiten Spektrum an Erwartungen. Trotzdem müssen sie bei der täglichen Arbeit eines Trainers berücksichtigt werden (Senaux, 2008, S. 5). Angefangen von Spielern, die so viel Spielminuten wie möglich fordern, Medien, die für die Berichterstattung rund um den Verein verantwortlich sind, bis hin zu dem Umgang mit den Verantwortlichen und den Fans.

Da der Trainer das Herzstück des Vereins darstellt und von vielen verschiedenen Stakeholdern umgeben ist, kann die Schaffung eines professionellen und stabilen Verhältnisses mit den nachfolgenden Stakeholdern und die Berücksichtigung derer Interessen entscheidend sein (Wong & Deubert, 2011, S. 242):

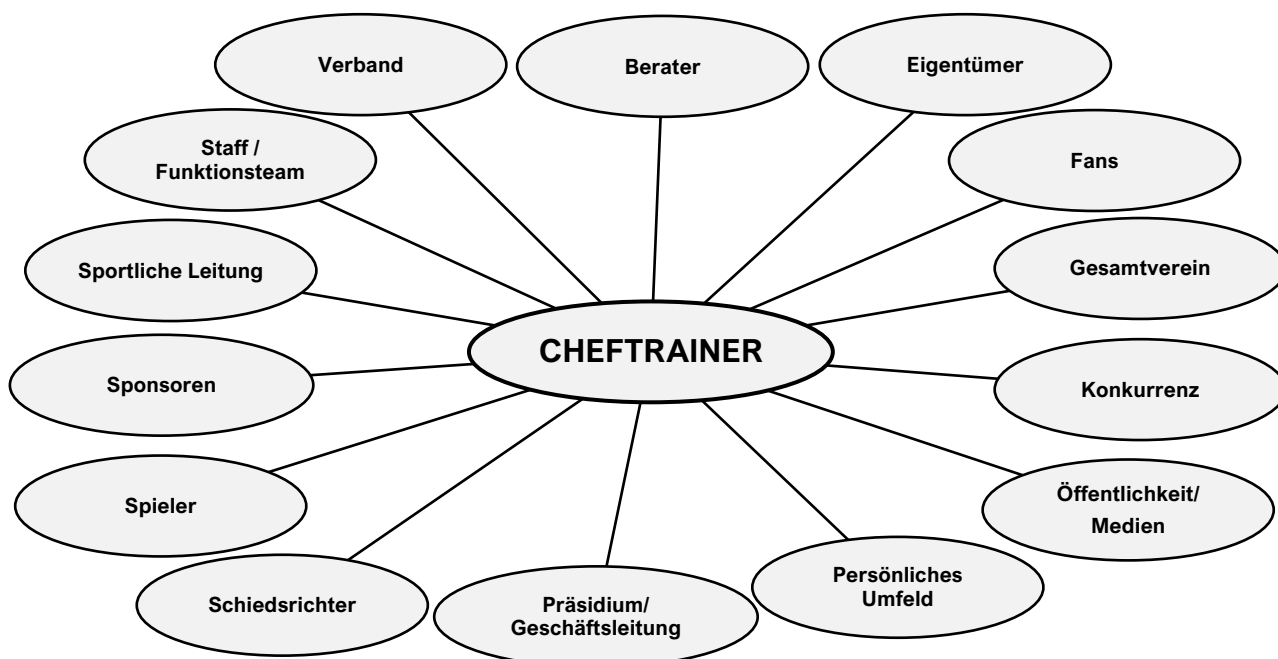


Abbildung 10: Anspruchsgruppen eines Fussballtrainers

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an O*NET Online, o. D. a; Schyns et al., 2016, S. 100)

¹⁹ Da sich das vorliegende Forschungsprojekt auf den Trainerberuf im professionellen Umfeld fokussiert, wurden einige für den Trainer an der Basis auszuführende Tätigkeiten (wie z. B. die Organisation von Trainingslagern und Vorbereitungsspielen) ausser Acht gelassen.

3.5 Konkretisierung des Kompetenzmodells

In diesem Kapitel werden die theoretisch und praktisch hergeleiteten Teilkompetenzen eines Fussballtrainers in Form einer umfassenden Liste abgebildet, welche die Grundlage für die qualitativen Befragungen im Kapitel 5 bildet.

Im Zuge dieser Unterteilung werden die unterschiedlichen Kompetenzen somit in die drei folgenden Kompetenzklassen eingeteilt: personale bzw. Selbstkompetenzen, sozial-kommunikative sowie fachlich-methodische Kompetenzen. Anschliessend wird die generierte Liste der Teilkompetenzen noch weiter kategorisiert bzw. einzelne Begrifflichkeiten zusammengefasst und einer der drei Kompetenzdimensionen zugeordnet. Zudem wurden an der ein oder anderen Stelle noch einzelne Subkategorien hinzugefügt. Beispielsweise wurde aufgrund der vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema Führungskompetenz die Kompetenzdimension «sozial-kommunikative Kompetenz» noch um die Subkategorien «Empathie» und «Motivationskompetenz» ergänzt.

Empathie steht demnach für die Kompetenz, sich in die Perspektive eines anderen Menschen hineinzusetzen und so Verständnis für die Situation dieser Person zu entwickeln. Trainer, die empathisch sind, sind sensibel für die Gefühle der Spieler (Strauch, Wäsche & Jekauc, 2019, S. 6; DFB-Akademie, o. D. c).

Nachfolgend wird ein ganzheitliches und umfassendes Trainerkompetenzprofil für den heutigen Profifussball präsentiert. Zu diesem Zeitpunkt lässt sich jedoch noch nicht eindeutig sagen, ob die dargestellten Teilkompetenzen auch die Realität abbilden, d. h. die für einen Trainer im Profifussball relevanten Kompetenzen. Wie bereits erwähnt werden auch die in Kapitel 3.4.2 beschriebenen Arbeitstätigkeiten bzw. die in Kapitel 3.4.3 aufgezeigten Anspruchsgruppen eines Trainers in der qualitativen Studie untersucht.

GANZHEITLICHES TRAINERKOMPETENZPROFIL

SELBSTKOMPETENZEN

Belastbarkeit	Organisationsfähigkeit
Eigenmotivation	Selbsteinschätzungsvermögen
Einsatzbereitschaft	Selbstdisziplin
Entscheidungsfähigkeit	Selbstständigkeit
Flexibilität	Selbstvertrauen
Kritikfähigkeit	Tatkraft
Lernfähigkeit/-bereitschaft	Wille/Streben nach Erfolg
Optimismus	

SOZIAL-KOMMUNIKATIVE KOMPETENZEN

Führungskompetenz	Sozialkompetenz
Coachingkompetenz	Aktives Zuhören
Delegationskompetenz	Einfühlungsvermögen (Empathie)
Menschenkenntnisse	Integrationsfähigkeit
Spieler- und Mitarbeiterförderung	Interkulturelle Kompetenz
Motivationskompetenz	Konfliktlösungsfähigkeit
	Kontaktfähigkeit
Kommunikations- & Sprachkompetenz	Kooperations- / Teamfähigkeit
Fremdsprachenkenntnisse	Loyalität

Kommunikationsfähigkeit	Netzwerkkompetenz
Rhetorik / Sprachgewandtheit	
FACH- & METHODENKOMPETENZEN	
Analysekompetenz	Fachkompetenz
Analytische Fähigkeiten	Fachwissen (Sportwissen, Sportartenverständnis)
Beurteilungsvermögen	Fachübergreifendes Wissen
Lösungsfindungsfähigkeit	Markt-/Ligakenntnisse
	Sportartkönnen
Methodenkompetenz	
Methodisches Wissen (Planung, Durchführung, Auswertung)	Medienkompetenz
Situativ angepasster Methodeinsatz	Umgang mit modernen Analysetools
Angemessene & klare Zielsetzung	Umgang mit öffentlichen Medien (offline & online)
TRAINERTÄTIGKEITEN (vgl. Kapitel 3.4.2)	
Mannschafts- & Staffführung	Teamzusammenstellung
Umgang mit Sponsoren & Fans	Trainings- & Wettkampfsteuerung
Interne & externe Berichterstattung	Selbststeuerung
ANSPRUCHSGRUPPEN (vgl. Kapitel 3.4.3)	
Berater	Eigentümer
Fans	Gesamtverein
Konkurrenz	Öffentlichkeit / Medien
Persönliches Umfeld	Präsidium/ Geschäftsleitung
Schiedsrichter	Spieler
Sponsoren	Sportliche Leitung
Staff / Funktionsteam	Verband

Tabelle 10: Ganzheitliches Trainerkompetenzprofil
 (Quelle: eigene Darstellung i. A. an bestehende Literaturrecherche)

III. EMPIRISCHER TEIL

4 Quantitative Analyse des Trainererfolges

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, führt die Frage, was erfolgreiche Trainer besser können als ihre weniger erfolgreichen Berufskollegen, unweigerlich zu der Frage, welche Kompetenzen bei ebendiesen besonders positiv ausgeprägt sind. Kompetenzen werden somit als Mittel zum Zweck gesehen, sprich um Erfolg zu haben. Doch was heisst «erfolgreich»? Obwohl die Leistungsbewertung eines Trainers heutzutage sowohl im öffentlichen und wissenschaftlichen Kontext als auch vereinsintern erfolgt, existiert kein empirisches Modell zur ganzheitlichen Quantifizierung des Trainererfolges, welches somit eine objektive Grundlage für die Beurteilung von Trainerleistung bildet (Lara-Bercial & Mallet, 2016, S. 290).

Das Erfolgsverständnis ist häufig sehr unterschiedlich bzw. eindimensional, was zu entsprechenden Schwierigkeiten in der Untersuchung der notwendigen Kompetenzen führt. Demzufolge ist das Ziel dieses Kapitels (vgl. **RQ1**) den Erfolgsbegriff differenziert zu betrachten. Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die mehrdimensionale Betrachtung des Trainererfolges bzw. die Erweiterung des Ansatzes zur Bewertung von Fussballtrainern.

4.1 Empirisches Modell zur Bestimmung des Trainererfolges

4.1.1 Untersuchungsdesign und Modellformulierung

Aufbauend auf der umfassenden Literaturanalyse (vgl. Kapitel 2.4) und diversen Vorgesprächen mit Experten konnten verschiedene Determinanten identifiziert werden, die massgeblichen Einfluss auf den Trainererfolg ausüben. Basierend auf den identifizierten Variablen wurde ein Modell zur Analyse der Trainerleistung entwickelt. Ebendieses wird im Rahmen einer Regressions- sowie einer Differenzanalyse mit den Daten der deutschen Bundesliga und der Schweizer Super League angewandt. Konkreter werden die in den beiden Ligen tätigen Trainer der letzten zehn Saisons analysiert (Saison 2010/2011 bis 2019/2020).

Ausgehend von der in Kapitel 2.4 erfolgten Beschreibung eines erfolgreichen Trainers, wurde die Maximierung des sportlichen Erfolges als übergeordnetes Ziel eines Vereins und des Trainers definiert. Letztlich bleibt das Hauptziel des Managers bestehen – Fussballspiele in einem Wettbewerbsumfeld zu gewinnen, in dem es stets viel mehr Verlierer als Gewinner geben wird (Morrow & Howieson, 2018, S. 92). Die Vorgabe des Vereins und somit die Aufgabe des Trainers sowie seines Teams besteht darin, so viele Punkte und – im besten Fall – Titel wie möglich zu holen.

Das Mass für die Trainerleistung, das für diese Analyse verwendet wird, sind die durchschnittlichen erzielten Punkte pro Spiel (PpS) innerhalb einer Saison. Dieses Mass für

sportlichen Erfolg ohne Berücksichtigung der Voraussetzungen wäre indes zu kurz ge-
griffen: Um zu beurteilen, ob die Leistung über- oder unterdurchschnittlich ist, sollen die
Rahmenbedingungen des Vereins bzw. des Trainers berücksichtigt werden. Diese ab-
hängige Variable ist demnach vom Kontext abhängig und wird durch diverse unabhän-
gige Variablen beeinflusst, die in den nachfolgenden Kapiteln präzisiert werden.

Insbesondere die Qualität der Spieler bzw. die Stärke der Mannschaft im Vergleich zu
den Mitbewerbern ist von hoher Relevanz. Die Berücksichtigung des Verhältnisses zwi-
schen dem eigenen und dem höchsten Kaderwert der Liga ist als geeignete Einordnung
einzustufen, um die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen eines Fussball-
clubs zu modellieren. Nachfolgend wird das Untersuchungsdesign grafisch abgebildet:

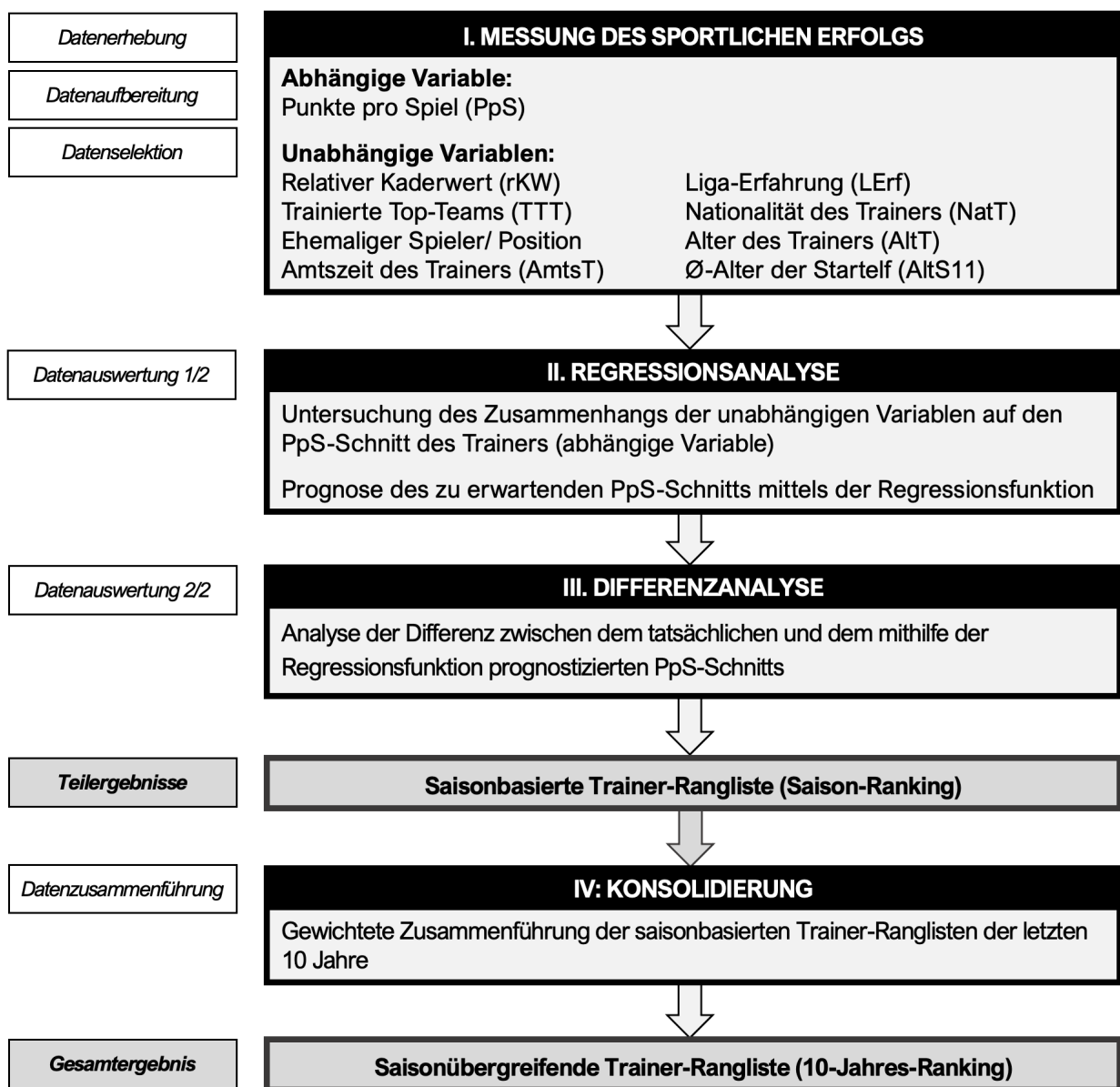


Abbildung 11: Untersuchungsdesign quantitative Studie
(Quelle: eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt erfolgt die Datenerhebung sowie die saubere Aufbereitung und Selektion des für die Untersuchung relevanten Datensatzes. Mithilfe der Regressionsanalyse wird der Datensatz auf einen linearen Zusammenhang zwischen den unabhängigen und der abhängigen Variable(n) geprüft. Wird ein signifikanter Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen nachgewiesen, kann mithilfe der entsprechenden Regressionsfunktion der zu erwartete PpS-Schnitt (abhängige Variable) prognostiziert werden (Datenauswertung 1/2).

Im Rahmen der darauffolgenden Differenzanalyse (Datenauswertung 2/2) kann der prognostizierte PpS-Schnitt mit der tatsächlichen durchschnittlichen Anzahl der vom Manager gesammelten Punkte unter Berücksichtigung der ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen und anderer Variablen verglichen werden.

In diesem Rahmen wird die Trainerleistung innerhalb einer Saison dargestellt (Teilergebnisse). Durch die gewichtete Zusammenführung des sportlichen Erfolges kann die Performance des Trainers über die letzten zehn Saisons in Form von Rankings vergleichbar gemacht werden (Gesamtergebnis). Somit verdeutlichen die Resultate der Differenzanalyse, ob der Trainer innerhalb einer Saison, aber auch über den gesamten Zeitraum die erwarteten sportlichen Resultate über- (positiver Wert) oder unterschritten (negativer Wert) hat.

4.1.2 Multiple Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse ist eines der flexibelsten und am häufigsten angewendeten statistischen Analyseverfahren. Sie kommt insbesondere in Fällen zur Anwendung, wenn Wirkungsbeziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen untersucht werden sollen. Mithilfe der Regressionsanalyse können derartige Beziehungen quantifiziert und beschrieben werden. Ausserdem lassen sich mit ihrer Hilfe Hypothesen über Wirkungsbeziehungen prüfen und auch Prognosen erstellen (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2018, S. 16).

Dieses Kapitel führt die für die vorliegende Untersuchung relevante regressionsanalytische Theorie auf, wobei auf eine grundlegende Erläuterung der Methodik verzichtet wird.²⁰

Wie auch die meisten theoretischen Modelle, umfasst die vorliegende Studie mehr als nur eine unabhängige Variable. Ein solches Modell wird als «multivariate» oder «multiple» Regression bezeichnet. Im multivariaten Regressionsmodell wird der gleichzeitige Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen geschätzt. Dies geschieht, indem für jede X-Variable ein Regressionskoeffizient berechnet wird, der deren Einflusstärke unter Kontrolle aller weiteren im Modell berücksichtigten X-Variablen ausdrückt. Die multivariate

²⁰ Für eine detailliertere Erläuterung der Methodik wird auf folgende Literatur verwiesen: Backhaus et al., 2018; Greene, 2018; Urban & Mayerl, 2018; Chatterjee & Hadi, 2015; Field, 2010.

Regressionsanalyse schätzt also Regressionskoeffizienten für den Effekt einer jeden einzelnen unabhängigen Variablen unter der Voraussetzung, dass die anderen X-Variablen bei der Einflussnahme von X auf Y konstant bleiben (Backhaus et al., 2018, S. 72 ff.; Urban & Mayerl, 2018, S. 75 ff.).

Analog zur einfachen Regression wird auch im multivariaten Modell die Y-Variable als Funktion von X angesehen, wobei mehrere X-Variablen vorhanden sind (Urban & Mayerl, 2018, S. 75 ff.):

$$Y = f(X_1, X_2 \dots X_n)$$

Die Beschreibung der zu schätzenden multiplen Regressionsfunktion hat dann folgende Form (Backhaus et al., 2018, S. 72 ff., Urban & Mayerl, 2018, S. 75 ff.; Field, 2010, S. 210):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

Y_i = Schätzer der abhängigen Variable

X_i = Unabhängige Variable i

β_0 = Konstante der Gleichung (Achsenabschnitt auf der Ordinate)

β_i = Regressionskoeffizient der unabhängigen Variable X_i

ε_i = Fehlerterm des Probanden i

Die Regressionsanalyse ist jedoch nur anwendbar, wenn sowohl die unabhängige(n) als auch die abhängige Variable(n) metrisches Skalenniveau besitzen, es sich also um quantitative Variablen handelt. Es besteht jedoch die Möglichkeit durch Anwendung der Dummy-Variablen-Technik²¹ qualitative (nominalskalierte) Variablen in binäre Variablen umwandeln zu lassen, die dann wie metrische Variablen behandelt werden können. Der Anwendungsbereich der Regressionsanalyse lässt sich damit erheblich erweitern (Backhaus et al., 2018, S. 61).

Vor der Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse muss demnach zuerst das entsprechende Modell spezifiziert werden. Nachfolgend wird auf die theoretischen Überlegungen eingegangen, welche zum Einschluss bestimmter Variablen innerhalb der Regressionsanalyse und zur Anwendung der schrittweisen Regression geführt haben.

²¹ Vgl. Kapitel 4.1.4

4.1.3 Schrittweise Regression

Durch die Auswahl des Regressionsmodells wird festgelegt, wie die unabhängigen Variablen in die Analyse eingeschlossen werden (IBM, o. D.). Daher können die einbezogenen Prädiktoren und die Art und Weise, wie sie in das Modell eingegeben werden, einen grossen Einfluss haben (Field, 2010, S. 212). Das Programm SPSS²² bietet eine Reihe von Möglichkeiten, um aus einer Menge von unabhängigen Variablen unterschiedliche Kombinationen auszuwählen und somit unterschiedliche Regressionsmodelle zu formulieren (Backhaus et al., 2018, S. 113 ff.).

Die am häufigsten verwendete Methode ist das Einschlussverfahren, wobei im Gegensatz zu den schrittweisen Methoden, alle Variablen des Modells in einem einzigen Schritt aufgenommen werden.

Die Vorwärtsauswahl, die Rückwärtselimination und schrittweise Regression fallen alle unter die allgemeine Überschrift der schrittweisen Methoden, weil sie alle darauf beruhen, dass der Computer Variablen auf der Grundlage mathematischer Kriterien auswählt (Field, 2010, S. 213 f.).

Bei der Vorwärtsmethode wird ein Ausgangsmodell definiert, das nur die Konstante (β_0) enthält. Die unabhängigen Variablen werden folglich nacheinander in das Modell aufgenommen. Die erste Variable, die in Betracht gezogen wird, ist die mit der grössten positiven bzw. negativen Korrelation mit der abhängigen Variablen. Diese Variable wird nur dann in die Gleichung aufgenommen, wenn sie das Aufnahmekriterium erfüllt. Wenn die erste Variable aufgenommen wurde, wird die unabhängige Variable mit der grössten partiellen Korrelation betrachtet. Das Verfahren endet, wenn keine verbliebene Variable das Aufnahmekriterium erfüllt (Field, 2010, S. 212 f.; IBM, o. D.).

Die schrittweise Regression ist vergleichbar mit der Vorwärtsmethode, mit der Ausnahme, dass jedes Mal, wenn ein Prädiktor zur Gleichung hinzugefügt wird, ein Entfernungstest des am wenigsten nützlichen Prädiktors durchgeführt wird. Es wird laufend darüber entschieden, ob ein zusätzlicher Regressor aufgenommen werden soll. Ausserdem wird die Regressionsgleichung ständig neu bewertet, um zu sehen, ob überflüssige Prädiktoren entfernt werden können (Field, 2010, S. 212 f.).

Die Rückwärtsmethode ist insofern das Gegenteil der Vorwärtsmethode, als der Computer zunächst alle Prädiktoren in das Modell setzt und dann den Beitrag jedes einzelnen berechnet, indem er sich den Signifikanzwert des t-Tests für jeden Prädiktor ansieht. Die Variable mit der kleinsten Teilkorrelation zur abhängigen Variablen wird als erste für den Ausschluss in Betracht gezogen. Wenn eine Variable das Ausschlusskriterium erfüllt (d. h., wenn sie keinen statistisch signifikanten Beitrag dazu leistet, wie gut das Modell die Ergebnisvariable vorhersagt), wird er aus dem Modell entfernt, und die nächste

²² Zur rechnerischen Durchführung der vorliegenden Regressionsanalyse wurde die Software IBM SPSS Statistics oder kurz SPSS (Version 25) verwendet, da diese in Wissenschaft und Praxis eine besonders grosse Verbreitung gefunden hat (Backhaus et al., 2018, S. 24; Field, 2010, 62).

Variable mit der kleinsten Teilkorrelation in Betracht gezogen. Der Beitrag der verbleibenden Prädiktoren wird dann neu bewertet. Das Verfahren wird beendet, wenn keine Variablen mehr zur Verfügung stehen, die die Ausschlusskriterien erfüllen (Field, 2010, S. 212 f.; IBM, o. D.)

Viele Autoren argumentieren, dass bei den schrittweisen Methoden (Vorwärtsauswahl, Rückwärtselimination und schrittweise Regression) wichtige methodologische Entscheidungen aus den Händen des Forschers genommen werden. Aus diesem Grund werden schrittweise Methoden eher vermieden, mit Ausnahme des explorativen Modellaufbaus. Insbesondere sind sie zu empfehlen, wenn viele unabhängige Variablen infrage kommen und die Beschränkung auf die wichtigen Variablen weder durch die Forschungsfrage noch durch bisherige Untersuchungen (publizierte Studien, frühere Forschung) möglich ist. Aufgrund der Neuartigkeit dieses Modell bzw. dem Fehlen von vergleichbaren Forschungsprojekten in diesem Bereich, wird die Anwendung einer schrittweisen Methode als sinnvoll erachtet (Field, 2010, S. 212 f.).

Dabei lautet die allgemeine Empfehlung, die Rückwärtsmethode der Vorwärtsmethode vorzuziehen, da diese noch die geringste Wahrscheinlichkeit hat, Variablen nicht einzuschliessen, die in Wahrheit einen Einfluss haben. Demzufolge wird nachfolgend mit der Rückwärtsmethode fortgefahren (Field, 2010, S. 212 f.; IBM, o. D.).

4.1.4 Auswahl & Operationalisierung der Variablen

Die Entscheidung, welche Prädiktoren einbezogen werden, ist wohl die wichtigste Entscheidung im Rahmen der Durchführung einer Regressionsanalyse. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Einflussfaktoren des Trainerberufs- bzw. -erfolges auf Basis von verschiedenen Studien und diversen Expertengesprächen identifiziert.

Während quantitative, harte Faktoren einfach messbar sind, stellt dies bei den für den Trainerberuf benötigten weichen Faktoren («Soft Skills») eine grosse Herausforderung dar. Dennoch haben sie massgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Trainers. Wie führt ein Trainer seine Mannschaft und den Staff? Wie fesselnd sind seine Kabinensprachen? Wie geht er mit den unterschiedlichen kulturellen, familiären und altersspezifischen Hintergründen der Spieler um? Diese Fragen bzw. benötigten Kompetenzen knüpfen an die Problematik der Quantifizierung von weichen Faktoren an. Die Regressionsanalyse ist dabei prinzipiell anwendbar, wenn sowohl die abhängige als auch die unabhängigen Variablen metrisches Skalenniveau besitzen. Durch Anwendung der Dummy-Variablen-Technik lassen sich aber auch qualitative (nominal skalierte) Variablen in die Regressionsanalyse einbeziehen. Die Dummy-Variable kann dabei die Werte 0 (wenn die Eigenschaft nicht gegeben ist) oder 1 (wenn die Eigenschaft erfüllt ist) annehmen (Backhaus et al., 2018, S. 16 f.; Wooldridge, 2015, S. 206 ff.).

Dadurch konnten Variablen wie die Nationalität des Trainers in das Modell integriert werden. Für die Erfassung der Soft Skills wäre es jedoch erforderlich, Einflussfaktoren wie

den Führungsstil für jeden einzelnen Trainer intern zu untersuchen. Aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit solcher Daten, ist dies jedoch nicht umsetzbar. Nichtsdestotrotz werden im Kapitel 5 im Zuge einer qualitativen Untersuchung die benötigten Soft Skills aus Sicht der erfolgreichen Trainer untersucht. Die folgenden Seiten konzentrieren sich aufgrund der Mess- bzw. Operationalisierbarkeit nur auf die quantitativen Einflussfaktoren des Trainerberufs.

Demnach wurden als unabhängige Regressionsvariablen der relative Kaderwert, die Liga-Erfahrung, die Anzahl trainierte Top-Teams im Ausland, die Nationalität, die Erfahrung als ehemaliger Spieler, die Position als ehemaliger Spieler, das Traineralter, die Amtszeit des Trainers bei Saisonbeginn und das Durchschnittsalter der Startelf über alle Spieler innerhalb einer Saison getestet. Die abhängige Variable bildet in dem vorliegenden Modell die erreichten PpS innerhalb einer Saison. Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Variablen genauer beschrieben und aufgezeigt, wie sie im Rahmen der vorliegenden Studie operationalisiert wurden.

ABHÄNGIGE VARIABLE

Punkte pro Spiel (PpS)

Wie bereits im Theorieteil beschrieben und durch diverse vorhandene Studien bestätigt, wird die Leistung der Mannschaft und somit auch des Trainers mit der Punkteanzahl gemessen, die die jeweilige Mannschaft in der nationalen Fussballliga erreicht hat. Je mehr Punkte eine Mannschaft bis zum Ende einer Saison gesammelt hat, desto erfolgreicher war sie. Da der Trainer aufgrund der hohen Fluktuation im Trainergeschäft ein Team nicht immer die komplette Saison coacht, wird er häufig anhand der im Durchschnitt pro Spiel erzielten Punkte gemessen, sodass diese Variable einen Wert zwischen 0 und 3 annehmen kann.

Der PpS-Schnitt innerhalb einer Saison wird als abhängige Variable gewählt.

UNABHÄNGIGE VARIABLEN

Relativer Kaderwert (rKW)

Eine Beurteilung der Trainer anhand des erreichten PpS-Schnitts würde zu kurz greifen. Um die Trainerleistung zu beurteilen, muss die Zusammensetzung des Kaders bzw. die Qualität der Spieler berücksichtigt werden.

Dabei wird auf den Marktwert²³ (in Mio. €) der Spieler bzw. den Kaderwert der gesamten Mannschaft zurückgegriffen. Der Kaderwert einer Mannschaft wird anhand der Gesamtwerte der einzelnen Spieler einer Mannschaft gemessen. In der vorliegenden

²³ Bei der Ermittlung der Marktwerte der Spieler wurden die Daten von der Fussballplattform www.transfermarkt.de herangezogen. Weitere Informationen zu den Datenquellen und -qualität sind in Kapitel 4.2.1 ersichtlich.

Arbeit wurde bei der Berechnung des Marktwerts einer Mannschaft der gesamte Wert des Spieltagkaders am ersten Spieltag des Trainers einbezogen. Sofern der Trainer seit Saisonbeginn das Traineramt innehatte, war dies der Spieltag 1 der Saison – ansonsten zum Zeitpunkt, wo der neue Trainer sein erstes Spiel hatte. Damit wurde implizit auch das Verletzungspech berücksichtigt, indem nur der Marktwert des Spieltagkaders und nicht des gesamten Kaders berücksichtigt wurde.

Jedoch wurde bewusst auf die Berechnung eines Durchschnitts der Marktwerte in allen Spielen verzichtet, da in diesem Fall möglicherweise eine Korrelation besteht. Die Marktwerte werden innerhalb der Saison zu mehreren Zeitpunkten angepasst. Bei einer überdurchschnittlich erfolgreichen Saison ist auch davon auszugehen, dass die Mehrheit der Marktwerte der Spieler der jeweiligen Mannschaft nach oben angepasst werden, was zu einer Verzerrung der Messung führen würde.

Da im Rahmen dieses Rankings verschiedene Saisons miteinander verglichen werden, wird ein relatives statt absolutes Mass zur Beurteilung der Kaderstärke bevorzugt. Dies macht insofern Sinn, da die durchschnittlichen Marktwerte bis zur Ausbreitung des Corona-Virus laufend gestiegen sind²⁴. Der Einbezug von relativen Kadermarktwerten machte somit eine historisch-vergleichende Leistungsbewertung möglich. Da jedoch nur die absoluten Mannschaftswerte zur Verfügung standen, wurden die Daten entsprechend aufgewertet und jeweils der Quotientenwert des Kaderwerts der vom Trainer geführten Mannschaft am entsprechenden Spieltag durch den Kaderwert der wertvollsten Mannschaft am jeweiligen Spieltag gebildet. In einem konkreten Beispiel gesprochen, wurde für Markus Gisdol, der am 12. Spieltag der Bundesliga-Saison 2019/20 den 1. FC Köln übernommen hat, der Kaderwert seiner Mannschaft am 12. Spieltag durch den höchsten Kaderwert an diesem Spieltag – in diesem Fall der des FC Bayern München – dividiert, was eine Wertquote von knapp 0.11 ergab. Dies ist so zu interpretieren, dass der Kaderwert vom 1. FC Köln bei Amtsantritt von Markus Gisdol knapp 11 % des Wertes von Bayern München besass. Der höchst mögliche Wert, den diese unabhängige Variable annehmen kann, ist 1 – in casu, wenn der relative Kaderwert eines Trainers von Bayern München betrachtet wird.

Liga-Erfahrung (LErf)

Immer wieder wird jungen Trainern mangelnde Erfahrung vorgeworfen. Demnach soll im Rahmen der vorliegenden Studie untersucht werden, ob die Anzahl bereits trainierter Teams in der jeweiligen Liga positiv mit der abhängigen Variablen, dem PpS-Schnitt, zusammenhängt.

Die bei einem Trainer vorhandene Liga-Erfahrung wird mittels der Anzahl trainierten Teams in der entsprechenden Liga über die ganze Trainerkarriere bestimmt. In Deutschland sind das folglich die Teams aus der 1. Bundesliga, in der Schweiz die Teams der Super League.

²⁴ Vergleich auf Basis der von transfermarkt.de für das vorliegende Forschungsprojekt zur Verfügung gestellten Daten

Trainiert ein Trainer mit einem Unterbruch bzw. einem Abstecher zu einem anderen Verein nochmals die gleiche Mannschaft wird dies ebenfalls gezählt. Bei seinem vierten Engagement beim FC Bayern München in der Saison 2017/2018 wird Jupp Heynckes bei der Liga-Erfahrung demzufolge der Wert 8 zugeordnet, da er davor mit Unterbrüchen 3 x den FC Bayern München, 2 x Borussia Mönchengladbach, 1 x Eintracht Frankfurt, 1 x FC Schalke 04 und 1 x Bayer 04 Leverkusen trainiert hat. Im Vergleich dazu hat der Schalke-Trainer David Wagner, der seit der Saison 2019/2020 das erste Mal einen Bundesliga-Verein trainiert, bei dieser unabhängigen Variablen den Wert 0.

Trainierte Top-Teams (Ausland)

Ebenfalls eine vermeintlich wichtige Rolle spielt der Faktor, ob der Trainer schon in einer anderen grossen Liga ein Team trainieren durfte. Hier wurde jedoch nicht jedes Engagement in einer ausländischen Liga berücksichtigt, sondern nur eine Trainertätigkeit in einer der nach der UEFA-Fünffjahreswertung fünf besten Ligen Europas (UEFA, o. D. a)²⁵. Dies sind neben der 1. Bundesliga die spanische La Liga, die englische Premier League, die italienische Serie A sowie die französische Ligue 1. Des Weiteren erhöht sich der Wert bei diesem Parameter ebenfalls um eine Einheit, wenn der Trainer bereits eine Nationalmannschaft verantworten durfte.

Bei vielen Trainern lag hier der Wert bei 0, wobei Carlo Ancelotti mit einem Wert von 6 den alleinigen Bestwert abbildete. Vor seinem Engagement beim FC Bayern München 2016 trainierte er in seinem Heimatland Italien die Serie-A-Vereine AC Parma, Juventus Turin, AC Mailand sowie die internationalen Schwergewichte FC Chelsea, FC Paris Saint-Germain und Real Madrid.

Nationalität des Trainers (NatT)

In vielen Vorgesprächen wurde betont, dass das Sprechen der gleichen Sprache sehr wichtig für die Arbeit eines Trainers ist. Da es im Rahmen der Datenaufbereitung sehr aufwendig wäre herauszufinden, ob und wie gut der Trainer die Sprache beherrscht bzw. es subjektiv wäre, einem gewissen Sprachlevel eine Zahl zuzuordnen, wurde mit der Nationalität des Trainers gearbeitet. Die Nationalität wurde mithilfe einer Dummy-Variablen abgebildet, die den Wert 1 erhält, wenn der Trainer die deutsche bzw. in der Schweizer Liga die Schweizer Staatsbürgerschaft besitzt²⁶. Damit soll die weit verbreitete Auffassung geprüft werden, dass «einheimische» Trainer die besseren sind (del Corral et al., 2017, S. 705).

²⁵ Die Verbandsclubkoeffizienten-Rangliste basiert auf den Ergebnissen eines jeden Klubs eines Verbandes in den letzten fünf Spielzeiten der UEFA Champions League oder UEFA Europa League (UEFA, o. D. b).

²⁶ Bei einer Doppelbürgerschaft wurde den Trainern ebenfalls der Wert 1 zugeordnet, sofern einer der beiden Nationalitäten mit dem Land der Liga übereinstimmt.

Ehemaliger Spieler / Position

Da die meisten Studien der früheren Spielerkarriere des Trainers einen hohen Erklärungsgehalt zuschreiben, wird dieser Faktor ebenfalls in diese Untersuchung einfließen. Jedoch geht die vorliegende Studie noch einen Schritt weiter, indem von allen ehemaligen Spielern auch die Position im Rahmen ihrer Spielerkarriere erfasst wurde. Somit wurden hier fünf einzelne Dummy-Variablen erstellt. Die erste Dummy-Variable {kein Profi} enthält den Wert 1, wenn der Trainer kein professioneller Fußballspieler war. Dabei wurde jedem Trainer, der früher nicht mindestens einen Einsatz in den höchsten beiden Ligen eines Landes hatte der Wert 1 zugeordnet. Zudem wird getestet, ob die Position einen Einfluss hat. Demnach wurde für alle Positionen {Torhüter, Verteidiger, Mittelfeldspieler, Stürmer} eine separate Dummy-Variable erstellt, um zu untersuchen, ob z. B. ehemalige Mittelfeldspieler in ihrer späteren Trainerkarriere erfolgreicher sind.

Alter des Trainers (AltT)

Diese metrische Variable prüft die Vermutung, dass ein Fußballtrainer mit zunehmendem Alter erfolgreicher wird. Massgeblich dabei ist das Alter zu Saisonbeginn in der entsprechenden Spielzeit. Bei Trainern, die während der Saison eine Mannschaft übernommen haben, wurde das Alter bei Amtsbeginn erfasst.

Amtszeit des Trainers (AmtT)

Wie bereits im Rahmen eines Exkurses im Kapitel 2.4 dargelegt, ist die hohe Fluktuation auf dem Trainerposten ein häufig auftretendes Phänomen im Profifussball (Balduck & Buelens, 2007, S. 2). Demnach soll geprüft werden, ob sich eine zunehmende Amtsdauer positiv auf den PpS-Schnitt auswirkt. Die Erfassung der Amtszeit erfolgt in Jahren (metrisch). Massgeblich ist stets die aktuelle Saison, sprich wie viele Jahre der jeweilige Trainer zum Zeitpunkt des Saisonstarts schon für die Mannschaft verantwortlich war. Im Fall vom aktuellen SC Freiburg-Trainer Christian Streich waren das zum Start der Spielzeit 2019/2020 7.64 Jahre. Bei einem Trainerwechsel auf die neue Saison bzw. während der laufenden Saison wurde bei dieser Regressionsvariable der Wert 0 zugeordnet.

Ø-Alter der Startelf

Das Durchschnittsalter der Startelf stellt eine weitere unabhängige Modellvariable dar. Hierbei wurde das Durchschnittsalter der von Beginn an eingesetzten Spieler berechnet. Massgeblich soll dabei der Altersschnitt der Startelf sein. Dies ist insofern das bessere Mass, da es zeigt, ob jungen Spielern auch tatsächlich die Verantwortung geschenkt wird, oder ob sie nur auf der Bank Platz nehmen müssen.²⁷

²⁷ Auch bei dem Nachwuchsförderungssystem der Swiss Football League, wo Vereine für die Arbeit mit jungen Spielern belohnt werden, zählen nur die Startelf-Einsätze von U21-Spielern (Swiss Football League, o. D. a).

Tabelle 11 bietet einen Überblick über die in die Regressionsanalyse integrierten Variablen und fasst deren Operationalisierung und Messniveau zusammen.

UNABHÄNGIGE VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG	MESSNIVEAU
Relativer Kaderwert (rKW)	Eigener Kaderwert zu Saison-/ Amtsbeginn geteilt durch den Kaderwert der wertvollsten Mannschaft zu Saison-/ Amtsbeginn	metrisch (Mio. €)
Liga-Erfahrung (LErf)	Anzahl trainierter Teams in der heimischen Liga	metrisch (Anzahl Teams)
Trainierte Top-Teams (TTT)	Anzahl trainierter Teams in einer der fünf besten Ligen Europas	metrisch (Anzahl Teams)
Nationalität des Trainers (NatT)	Übereinstimmung der Staatsangehörigkeit des Trainers mit dem Land der Liga des trainierten Teams	Dummy-Variable {Schweizer bzw. Deutscher}
Ehemaliger Spieler/ Position	Dummy-Variablen, um zu prüfen, ob ehemalige Spieler die besseren Trainer sind und ob die gespielte Position als Spieler einen Einfluss hat	Dummy-Variablen {keine Spielerkarriere} {ehem. Verteidiger} {ehem. Mittelfeldspieler} {ehem. Stürmer}
Alter des Trainers (AltT)	Alter des Trainers zu Saison-/ Amtsbeginn	metrisch (Jahre)
Amtszeit des Trainers (AmtsT)	Amtszeit des Trainers zu Saison-/ Amtsbeginn	metrisch (Jahre)
Ø-Alter der Startelf (AltS11)	Ø-Alter der Startelf in allen Spielen der jeweiligen Saison	metrisch (Jahre)
ABHÄNGIGE VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG	MESSNIVEAU
Punkte pro Spiel (PpS)	Punkte pro Spiel-Schnitt innerhalb von einer Saison	metrisch (Punkte)

Tabelle 11: Zusammenfassende Darstellung der Regressionsvariablen
(Quelle: eigene Darstellung)

4.1.5 Regressionsfunktion & Hypothesenentwicklung

Nachdem die Variablen beschrieben und deren Operationalisierung aufgezeigt wurde, wird nun die Gleichung für das Regressionsmodell aufgestellt. Durch Einfügen der Variablen aus Kapitel 4.1.4 und ε_i als zufälligen Fehlerterm, der die Varianz angibt, lässt sich mithilfe der multiplen Regressionsfunktion folgende Gleichung bilden:

$$\begin{aligned} \text{Punkte pro Spiel} = & \beta_0 + \beta_1 \text{ relativer Kaderwert} + \beta_2 \text{ Liga-Erfahrung} + \\ & \beta_3 \text{ trainierte Top-Teams} + \beta_4 \text{ Nationalität} + \\ & \beta_5 \text{ keine Spielerkarriere} + \beta_6 \text{ ehem. Verteidiger} + \\ & \beta_7 \text{ ehem. Mittelfeldspieler} + \beta_8 \text{ ehem. Stürmer} + \\ & \beta_9 \text{ Alter des Trainers} + \beta_{10} \text{ Amtszeit des Trainers} + \\ & \beta_{11} \text{ Ø-Alter der Startelf} + \varepsilon_i \end{aligned}$$

Im vorliegenden Modell besagt die Nullhypothese, dass es keinen Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable gibt, während die Alternativhypothese besagt, dass die wahren Regressionskoeffizienten β_n ungleich Null sind. Die nachstehende Gleichung hilft bei der Illustration beider Hypothesen, idealerweise sollten die Ergebnisse die Nullhypothese ablehnen und die Alternativhypothese akzeptieren (Backhaus et al., 2018, S. 80).

$$H_0: \beta_n = 0$$

$$H_1: \beta_n \neq 0$$

Damit für das im Rahmen dieser Studie geprüfte Regressionsmodell ein Zusammenhang nachgewiesen werden kann, muss auf dem gewählten Signifikanzniveau von 5 % jeweils die Nullhypothese (H_0) verworfen und stattdessen die Alternativhypothese (H_1) angenommen werden (Backhaus et al., 2018, S. 81).

Hinsichtlich der Voraussetzungen für den Trainerberuf wird immer wieder kritisch diskutiert, ob eine ehemalige Spielerkarriere eine notwendige Voraussetzung ist bzw. ob eine Vergangenheit als Fußballer einen positiven Einfluss auf den erreichten PpS-Schnitt als Trainer hat ($\beta_5 > 0$). Im Zuge dessen wurde auch geprüft, ob die als Spieler am meisten gespielte Position einen Einfluss auf die abhängige Variable hat ($\beta_6, \beta_7, \beta_8 > 0$).

Ebenso kritisch wird auch die Frage der Anzahl bereits trainierter Mannschaften gestellt. Wirkt sich die Anzahl der bereits gecoachten Mannschaften innerhalb der Liga ($\beta_2 > 0$), aber auch in den fünf besten Ligen Europas ($\beta_3 > 0$) positiv auf den erreichten PpS-Schnitt des Trainers bei seinem aktuellen Verein aus?

Des Weiteren soll getestet werden, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Nationalität des Trainers ($\beta_4 > 0$), dem Alter des Trainers ($\beta_9 > 0$), der Amtszeit des Trainers ($\beta_{10} > 0$) und der abhängigen Variablen PpS-Schnitt nachgewiesen werden kann.

Zudem werden auch Mannschaftscharakteristika geprüft. Bekannt ist dabei die endlose Diskussion darüber, ob «Geld Tore schießt», sprich ob Mannschaften mit besser bezahlten und teureren Spielern erfolgreicher sind. Demnach wird im Rahmen dieser Regressionsanalyse geprüft, ob der Kaderwert in Mio. € einen positiven Einfluss auf den erreichten PpS-Schnitt hat. Obwohl sich Erfolg nicht kaufen lässt, ist ein positiver Zusammenhang zu erwarten ($\beta_1 > 0$). Zudem soll getestet werden, ob das Durchschnittsalter der Startelf einen Zusammenhang mit den erreichten Punkten aufweist ($\beta_{11} > 0$).

4.1.6 Prüfung der Regressionsvoraussetzungen

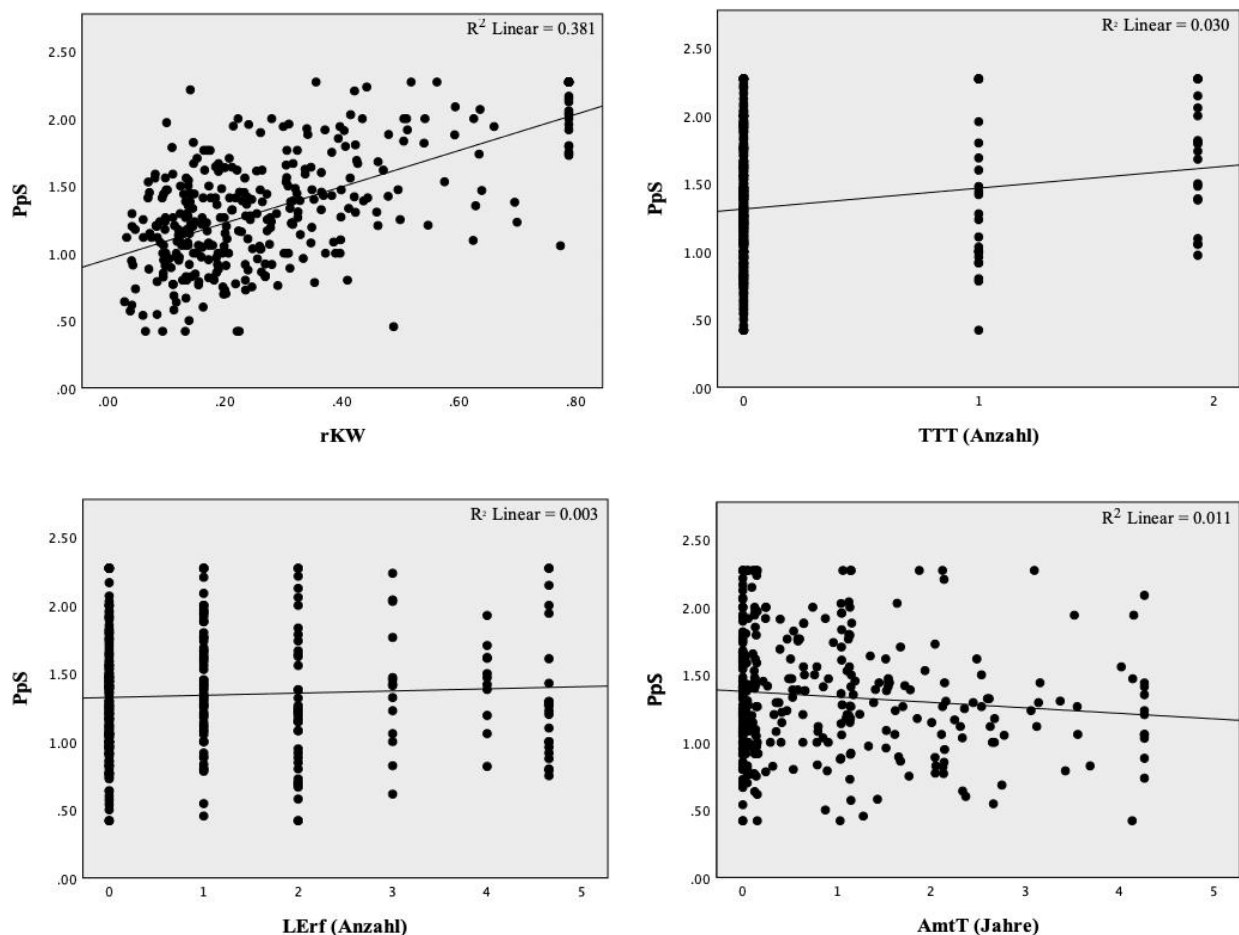
Damit die Analyse des Trainererfolges durchgeführt werden kann, müssen die Anforderungen an eine multiple lineare Regression erfüllt sein. Erfüllt das Modell die Regressionsvoraussetzungen und wird die Datenqualität im folgenden Kapitel als hinreichend beurteilt, kann in Kapitel 4.3 mit der Beurteilung und Interpretation der Regression begonnen werden (Backhaus et al., 2018, S. 90).

Linearität

Eine erste Voraussetzung zur Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse ist eine lineare Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen (Urban & Mayerl, 2018, S. 200). Zur Linearitätsdiagnose werden die partiellen Regressionsdiagramme verwendet. Dazu wurde im Rahmen dieser visuellen Analyse eine Regressionsgerade eingefügt. Sofern die Streudiagramme auf eine lineare Beziehung der Variablen hindeuten, wird die Linearität angenommen (Backhaus et al., 2018, S. 91 ff.).

Demnach können insbesondere die metrisch skalierten Variablen auf eine lineare Beziehung geprüft werden. Die in das Modell integrierten Dummy-Variablen sind aufgrund ihrer dichotomen Verteilung von der Linearitätsüberprüfung befreit (Backhaus et al., 2018, S. 91 f.).

Bei der Analyse der Streudiagramme (vgl. Abbildung 12) lässt sich überall ein linearer Zusammenhang erkennen, wenn auch in einigen Fällen nur ein schwacher. Bei diesen Variablen wurde geprüft, ob durch die Transformation der Variablen eine stärkere lineare Beziehung modelliert werden kann. Da dies jedoch nicht der Fall war, wird weiterhin mit den ursprünglichen Variablen gearbeitet (Backhaus et al., 2018, S. 91 ff.).



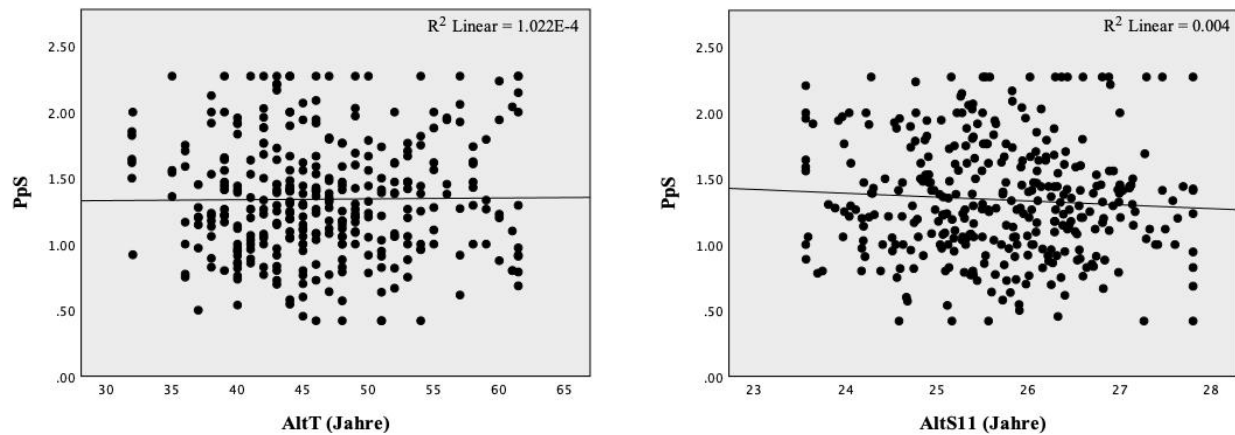


Abbildung 12: Streudiagramme zur Linearität
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Keine Ausreisser

Die Durchführung der Regressionsanalyse erfordert eine Prüfung des Modells auf Ausreisser. Entsprechend einer weit akzeptierten Grenze von $+2$ und -2 Standardabweichungen würde man weitere Fälle, deren Residuen ausserhalb dieser Grenzen lägen, als «Ausreisser» bezeichnen. Ausreisser sind Beobachtungsfälle, die im Regressionsmodell nicht adäquat berücksichtigt werden können. Denn die empirischen Werte dieser Fälle liegen (sehr) weit von der geschätzten Regressionsgeraden entfernt (Urban & Mayerl, 2018, S. 178 ff.).

Mithilfe der explorativen Datenanalyse wurden in SPSS die einzelnen Ausreisserfälle im Datensatz identifiziert. Je grösser diese Differenz, desto grösser ist die potenzielle Verzerrung der Regressionsschätzung durch den entsprechenden Ausreisserfall (Urban & Mayerl, 2018, S. 178 ff.). Wenn Ausreisser in den Daten entdeckt werden, lohnt es sich in einem ersten Schritt zu überprüfen, ob die Daten für die Problemfälle korrekt eingegeben wurden. Wenn die Daten korrekt sind, bieten sich im Wesentlichen drei Möglichkeiten an: Entfernen der einzelnen Beobachtung, Transformation der Daten oder Änderung des Wertes. Damit im vorliegenden Fall der Datensatz vollständig blieb, wurden deshalb alle Werte, die ausserhalb eines Intervalls von $\pm 2,00$ Standardabweichungen liegen, durch den Mittelwert plus zwei Mal die Standardabweichung ersetzt (Field, 2010, S. 153).

Normalverteilung der Residuen

Die Durchführung einer Regressionsanalyse geht mit der Normalverteilung der Residuen einher. Wenn die Residuen nicht normalverteilt sind, sind die Standardfehler verzerrt und man erhält wenig akkurate inferenzstatistische Ergebnisse. Die Normalverteilung wird in der vorliegenden Studie mittels deskriptiver Kennzahlen und visueller Analysen der empirischen Residuenverteilungen sowie dem Shapiro-Wilk-Test geprüft (Urban & Mayerl, 2018, S. 187 ff.).

Mithilfe der Kennzahlen zur Schiefe und Kurtosis können Abweichungen von der Normalverteilungskurve statistisch beschrieben werden. Im vorliegenden Fall beläuft sich der Schiefe-Wert auf -0.043 bei einer Standardabweichung von 0.132 . Da der Wert nur geringfügig vom Nullwert abweicht, ist die Verteilung nahezu symmetrisch (Urban & Mayerl, 2018, S. 187 ff.).

Entsprechend einer Daumenregel sollte das Verhältnis zwischen Schiefe-Wert und entsprechendem Standardfehler sowie zwischen Kurtosis-Wert und entsprechendem Standardfehler kleiner als 11.961 sein. Sowohl für die vorher aufgezeigten Schiefe-Werte ($-0.043 / 0.132 = 0.32571$) als auch für den Kurtosis-Wert von -0.048 bei einer Standardabweichung von 0.1818 ($-0.048 / 0.264 = 0.18181$), ist dieses Kriterium und somit die Normalverteilung der Residuen klar erfüllt (Urban & Mayerl, 2018, S. 187 ff.).

In einer visuellen Bewertung kann die Normalverteilungsannahme anhand des nachfolgenden Histogramms (Abbildung 13) bestätigt werden. Die Abstände zwischen Kurvenverlauf und Balkenoberkanten geben Hinweise darauf, ob die Residuenverteilung als normalverteilt betrachtet werden kann. Die nahezu perfekte Annäherung der Werte an die glockenförmige Kurve beweisen die Normalverteilung (Urban & Mayerl, 2018, S. 187 ff.).

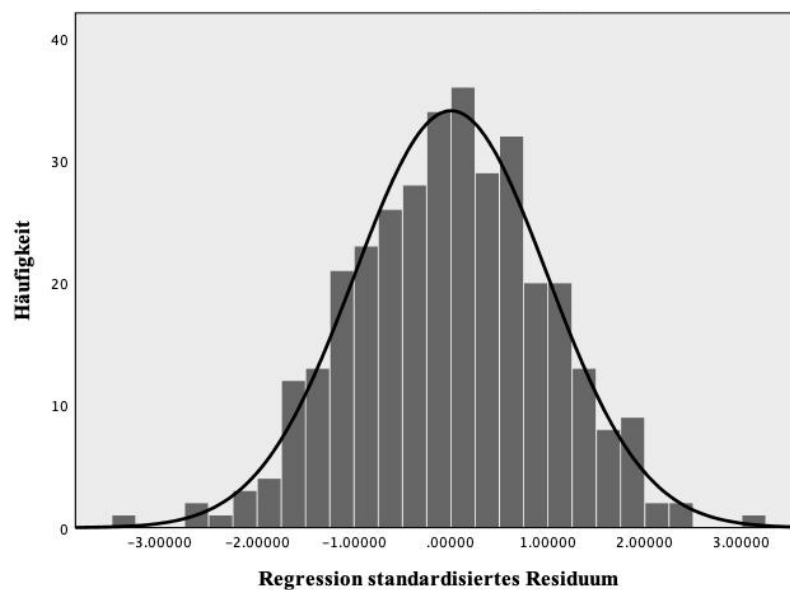


Abbildung 13: Histogramm des standardisierten Residuums
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Die Normalverteilung der Residuen kann auch durch die visuelle Inspektion des P-P-Wahrscheinlichkeitsdiagramms bestätigt werden. Da die standardisierten Residuen nahezu auf der Diagonalen liegen, kann die Normalverteilung bekräftigt werden (Urban & Mayerl, 2018, S. 187 ff.).

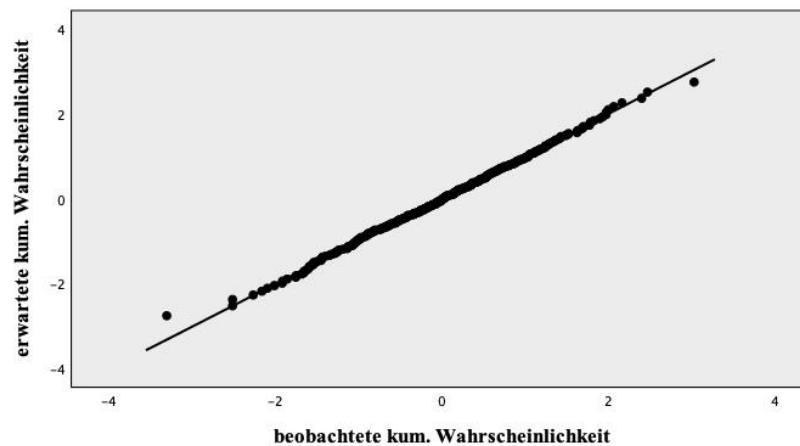


Abbildung 14: P-P-Diagramm des standardisierten Residuums
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Um keine Zweifel an der Normalverteilung der Residuen bestehen zu lassen, kann zusätzlich mittels Normalverteilungstests (in diesem Fall der Shapiro-Wilk-Test) geprüft werden, ob eine Stichprobe aus einer Grundgesamtheit mit einer bestimmten Verteilung stammt. Dabei wird die Normalverteilung der Daten als Nullhypothese formuliert. Ist der Shapiro-Wilk-Test signifikant (Signifikanz $> 0,05$), so ist davon auszugehen, dass die Nullhypothese zutrifft und eine (annähernde) Normalverteilung vorliegt. Mit einer Signifikanz von 0.99 können wir die Nullhypothese ebenfalls eindeutig bestätigen (Urban & Mayerl, 2018, S. 187 ff.).

Homoskedastizität

Eine weitere Prämisse zur Anwendung der Regressionsanalyse stellt das Vorliegen von Homoskedastizität dar. Diese Voraussetzung verlangt, dass die Varianzen der Residuen gleich verteilt sind, sprich die Störgröße darf nicht von den unabhängigen Variablen und von der Reihenfolge der Beobachtungen abhängig sein (Backhaus et al., 2018, S. 94 ff.). Bei Vorliegen von Heteroskedastizität wäre eine Prämisse des linearen Regressionsmodells verletzt und folglich die Resultate mit grosser Vorsicht zu geniessen (Urban & Mayerl, 2018, S. 249 ff.).

Zur Ermittlung einer gravierenden Streuungsungleichheit (Heteroskedastizität) unter den Residuen einer Regressionsschätzung können verschiedene Diagnoseverfahren eingesetzt werden, wobei sich im vorliegenden Fall die visuelle Residuenanalyse anhand des Streudiagrammes eignet (Urban & Mayerl, 2018, S. 255 ff.).

Im Idealfall sollten sich die standardisierten Residuen ohne erkennbares Muster um den Mittelwert «0» verteilen (Urban & Mayerl, 2018, S. 255). Dies liesse auf eine konstante Varianz der Residuen und somit das Vorliegen von Homoskedastizität schliessen.

Wie im abgebildeten Streudiagramm ersichtlich, scheint die Homoskedastizität nicht verletzt zu sein, da die Varianzen der Residuen gleich verteilt sind. Somit gilt diese Bedingung ebenfalls als erfüllt.

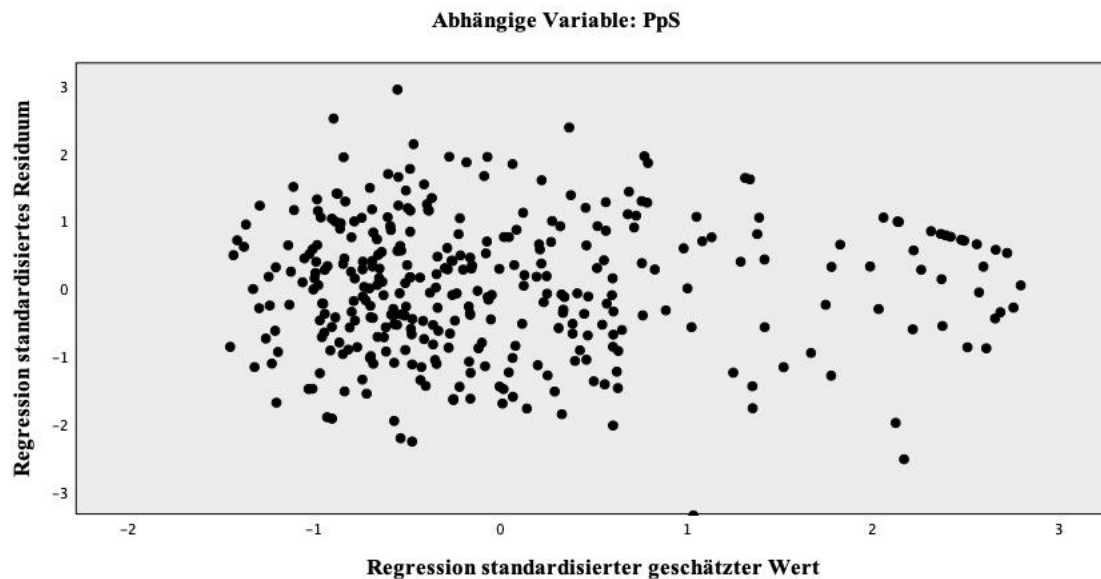


Abbildung 15: Streudiagramm zur Prüfung
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Keine Multikollinearität

Im Vergleich zur einfachen linearen Regression erfordert die multiple Regression zusätzlich, dass keine Multikollinearität besteht. Das Regressionsmodell basiert auf der Annahme, dass die unabhängigen Variablen nicht exakt linear abhängig sind, d. h. ein Regressor darf sich nicht als lineare Funktion der übrigen Regressoren darstellen lassen. In diesem Falle würde perfekte Multikollinearität bestehen und die Regressionsanalyse wäre rechnerisch nicht durchführbar. Bei einer perfekten Multikollinearität enthält die zusätzliche Variable keine neuen Informationen und ist überflüssig (Backhaus et al., 2018, S. 98 ff.).

Die unabhängigen Variablen müssen folglich linear unabhängig voneinander sein (Wooldridge, 2015, S. 74). Um dem Problem der Multikollinearität zu begegnen, ist deren Aufdeckung erforderlich, d. h. es muss festgestellt werden, welche Variablen betroffen sind und wie stark das Ausmass der Multikollinearität ist (Backhaus et al., 2018, S. 98 ff.).

Ein Blick auf die Korrelationsmatrix (vgl. Tabelle 12) zeigt keine überdurchschnittlich hohe Korrelation zwischen den erklärenden Variablen. Die höchsten Korrelationskoeffizienten sind zwischen dem Traineralter und der Ligaerfahrung ersichtlich, was intuitiv Sinn macht, da aufgrund des erhöhten Alters davon ausgegangen werden kann, dass der Trainer schon länger im Trainergeschäft tätig ist.

		Relativer Kaderwert	Trainierte Top-Teams	Liga-Erfahrung	Alter des Trainers	Ø-Alter Startelf	Amtszeit Trainer
Relativer Kaderwert (rKW)	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
Trainierte Top-Teams (TTT)	Pearson Correlation	0.355**	1				
	Sig. (2-tailed)	0.000					
Liga-Erfahrung (LErf)	Pearson Correlation	0.075	0.064	1			
	Sig. (2-tailed)	0.169	0.239				
Alter des Trainers (AltT)	Pearson Correlation	0.108*	0.264**	0.559**	1		
	Sig. (2-tailed)	0.046	0.000	0.000			
Ø-Alter Startelf (AltS11)	Pearson Correlation	-0.065	0.054	0.041	0.025	1	
	Sig. (2-tailed)	0.231	0.321	0.448	0.642		
Amtszeit Trainer (AmtsT)	Pearson Correlation	-0.110*	-0.107*	-0.095	-0.018	0.068	1
	Sig. (2-tailed)	0.042	0.049	0.079	0.744	0.208	
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Tabelle 12: Korrelationsmatrix
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Der alleinige Blick auf die Korrelationsmatrix kann die lineare Abhängigkeit jedoch noch nicht hinreichend prüfen. Um das Regressionsmodell auf Multikollinearität zu untersuchen, werden deshalb auch die Toleranzwerte und der VIF (Variance Inflation Factor) konsultiert. Die Toleranz bzw. der VIF kann auch als Masszahl der Eigenständigkeit einer jeden X-Variablen interpretiert werden. Als Grenzwert zur Beurteilung der Toleranz wird ein Wert von 0.25 empfohlen, der nicht unterschritten werden sollte (also einen eigenständigen Varianzanteil von mindestens 25 %) (Urban & Mayerl, 2018, S. 238 ff.).

Für den VIF wird ein Grenzwert von 4.00 empfohlen. Ein VIF von 4.00 und darüber indiziert eine hohe Multikollinearität und damit eine schwerwiegende Instabilität des betroffenen Regressionskoeffizienten. Die Tabelle 13 zeigt für die Toleranzwerte einen Tiefstwert von 0.519 und für die VIF-Werte einen Höchstwert von 1.928. Demzufolge weisen die errechneten Masszahlen auf keine Multikollinearitätsprobleme hin, wodurch diese Voraussetzung als erfüllt zu betrachten ist (Urban & Mayerl, 2018, S. 238 ff.).

VARIABLE	TOLERANZ	VIF
Relativer Kaderwert (rKW)	0.837	1.195
Liga-Erfahrung (LErf)	0.598	1.672
Trainierte Top-Teams (TTT)	0.770	1.298
Nationalität (Nat)	0.827	1.209
Ehemaliger Profi/V (ProV)	0.559	1.790
Ehemaliger Profi/MF (ProMF)	0.519	1.928
Ehemaliger Profi/ST (ProST)	0.672	1.487
Alter des Trainers (AltT)	0.575	1.738
Amtszeit des Trainers (AmtsT)	0.922	1.084
Ø-Alter der Startelf (AltS11)	0.954	1.048

Tabelle 13: Toleranzwerte und VIF-Werte (Variance Inflation Factor)
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

4.2 Daten

4.2.1 Datenquellen und -qualität

Die Daten zur Analyse des Trainererfolges werden vom Kooperationspartner transfermarkt.de²⁸ zur Verfügung gestellt. transfermarkt.de ist eine Webseite für Fussballstatistiken, die vor allem für die Veröffentlichung der sogenannten «Marktwerte» der Profifussballer bekannt ist. Neben den sehr ausführlichen Datensätzen zu allen Spielern, sind auf der Plattform auch umfassende Daten von Trainern, Vereinen sowie nahezu allen Wettbewerben ersichtlich. Es gibt kaum Fussballdaten, die auf der Plattform nicht aufgeführt sind – sei es, wer in der fünfthöchsten Schweizer Liga momentan die Torschützenliste anführt oder wie sich der Marktwert eines Spielers in der zweithöchsten chinesischen Liga über die letzten zehn Jahre verändert hat (Ackermann & Follert, 2018, S. 5).

Die Marktwerte der Spieler werden dabei kontinuierlich an den voraussichtlichen Transferwert angepasst, auch wenn die Spieler nicht die Mannschaft wechseln. Abgesehen von den in der Vergangenheit gezahlten realen Transfergebühren, basieren diese Bewertungen meist auf den Leistungen der Spieler, ihrem Alter und möglichen Verletzungen. Alle potenziellen Marktwerte werden von vielen registrierten Benutzern diskutiert, auf deren Grundlage die Administratoren der Webseite die Transferwerte festlegen. Dieser Ansatz zur Bestimmung des Marktwertes entspricht dem Prinzip «The Wisdom of the Crowds»²⁹. Mögliche Fehler einzelner Teilnehmer³⁰ werden durch die Diskussionen der vielen anderen aktiven Teilnehmer ausgeglichen. Mehrere Studien konnten nachweisen, dass die Werte der Marktwertanalyse stark mit den realen Ablösesummen korrelieren ($r > .90$) und als ein gültiges Mass für den Marktwert angesehen werden können. Demnach haben mehrere Vereinsfunktionäre enthüllt, dass Spieleragenten dazu neigen, sich bei Spielervertragsverhandlungen auf Transfermarktbewertungen zu beziehen, was auf deren zunehmende Bedeutung für den Fussballspieler-Transfermarkt selbst hinweist (Ackermann & Follert, 2018, S. 17; Peeters, 2018, S. 18; Gerhards & Mutz, 2017, S. 230 ff.).

Zudem werden die Marktwerte, aber auch viele weitere auf der Webseite verfügbaren Daten, regelmässig sowohl von Forschern in der Sportökonomie- oder Managementliteratur³¹ als auch in der Sportpresse herangezogen (Ackermann & Follert, 2018, S. 5 ff.).

Da es sich beim vorliegenden Datensatz um sekundär-statistische Daten handelt, also von einer externen Organisation bereits zuvor erhobene Daten, ist insbesondere auf eine

²⁸ Transfermarkt.de ist eine von der Transfermarkt GmbH & Co. KG betriebene Webseite (Transfermarkt, o. D. f).

²⁹ Vgl. Herm, Callsen-Bracker & Kreis, 2014, S. 486.

³⁰ Diese Fehler kommen dadurch zustande, dass einzelne Mitglieder die Qualität bestimmter Spieler aufgrund von Sympathien und Antipathien für einzelne Spieler oder den gesamten Verein über- bzw. unterschätzen (Peeters, 2018, S. 26 f.).

³¹ Ausgewählte Studien, die Transfermarkt.de-Daten verwendet haben: del Corral et al., 2017; Herm, Callsen-Bracker, & Kreis, 2014; Bell, Brooks & Markham, 2013; Bryson, Frick, & Simmons, 2013.

sorgfältige Datenaufbereitung zu achten. Nichtsdestotrotz können die Ansprüche an die Datenqualität und deren Güte als erfüllt betrachtet werden.

4.2.2 Stichprobenauswahl

Im Folgenden werden die Stichprobe und die Gründe für deren Auswahl erläutert. Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf die Trainer der 1. Bundesliga, eine der wichtigsten und prestigeträchtigsten Profiligen der Welt, in Bezug auf die erzielten Einnahmen, die Stadionbesuche, das Interesse der Fans und die Medienberichterstattung. Die 1. Bundesliga ist gemäss der UEFA-Fünffjahreswertung die drittbeste Liga in Europa (Stand: 16. Mai 2020, UEFA, o. D. a)³².

Des Weiteren werden die Trainer der höchsten Schweizer Liga berücksichtigt. Die Auswahl dieser beiden Ligen ist insbesondere durch die geografische Nähe und die persönlichen Kontakte des Forschers zu den beiden Ligen begründet. Damit verbunden ist eine grössere Chance auf persönliche Interviews mit den entsprechenden Trainern im Rahmen der in Kapitel 5 folgenden qualitativen Studie.

1. Bundesliga

Deutschlands höchste Liga, die 1. Bundesliga, besteht aus 18 Mannschaften. Im Laufe einer Saison spielen die Teams jeweils einmal zu Hause und einmal auswärts gegeneinander. Ein Sieg bringt drei Punkte, ein Unentschieden einen. Am Ende der Saison gewinnt die Mannschaft mit der höchsten Punktzahl die Liga, während die zwei Mannschaften mit der niedrigsten Gesamtpunktzahl in die untere Liga absteigen (und durch die zwei Aufsteiger aus der 2. Bundesliga ersetzt werden). Der 16te der 1. Bundesliga spielt am Ende der Saison eine Relegation (Hin- und Rückspiel) gegen den Dritten der 2. Bundesliga. Der Gewinner gehört in der darauffolgenden Saison der 1. Bundesliga an, der Verlierer spielt in der 2. Bundesliga.³³

Raiffeisen Super League

Die höchste Schweizer Fussballliga – die Raiffeisen Super League – besteht aus zehn Mannschaften. Die Zusammensetzung der Liga ändert sich von Jahr zu Jahr aufgrund des Auf- und Abstiegs in die zweithöchste Liga – die Brack.ch Challenge League. Während einer Saison muss jede Mannschaft viermal gegen jede andere Mannschaft antreten (zweimal zu Hause und zweimal auswärts), sodass jede Mannschaft während einer

³² Die Verbandsklubkoeffizienten-Rangliste basiert auf den Ergebnissen aller Klubs eines Nationalverbandes in den letzten fünf Spielzeiten der UEFA Champions League oder der UEFA Europa League (UEFA, o. D. b).

³³ Die Relegation zur deutschen Fussball-Bundesliga wird seit der Saison 2008/2009 wieder ausgetragen, nachdem sie 1991 abgeschafft wurde (DFB, o. D. c).

Saison 36 Spiele austrägt. Für jeden Sieg erhält eine Mannschaft drei Punkte, ein Unentschieden gibt einen Punkt, eine Niederlage keine Punkte. Die Mannschaft, die am Ende der Saison auf Platz 10 steht, steigt in die zweithöchste Liga ab. Der Zweitletzte spielt gegen den Zweiten der Challenge League eine Relegation um den Ab- bzw. Aufstieg (Swiss Football League, o. D. b).³⁴

Im Rahmen dieser Studie werden die Daten der beiden Ligen für die letzten zehn Spielzeiten (Saison 2010/2011 bis 2019/2020) betrachtet. Aufgrund des Corona-Virus konnten in der Saison 2019/2020 nur die Spiele bis zur Corona-Pause miteinbezogen werden. Folglich flossen in dieser Spielzeit die Daten bis und mit dem 25. Spieltag in der 1. Bundesliga und in der Schweiz bis zum 23. Spieltag mit ein. Aufgrund der Partnerschaft mit transfermarkt.de standen für jedes einzelne Spiel dieser Saisons die Daten zur Verfügung. Für jedes Spiel ist somit bekannt, welche Mannschaften wann und wo gespielt haben, wie hoch der Gesamtmarktwert der Startelf sowie des Spieltagskaders war, wie jung bzw. alt die Startelf im Durchschnitt war und natürlich wie das Spiel ausging. Diese grundlegenden Angaben ermöglichen es, die Performance eines Trainers für jede einzelne Saison separat zu betrachten.

Die Stichprobe wird dabei auf Trainer, die in einer Saison mindestens zehn Spiele gemacht haben, beschränkt. Daraus entfernt wurden jene, die nicht zehn Spiele am Stück an der Seitenlinie standen. Aus den zur Verfügung stehenden Daten ergab sich ein Stichprobenumfang, welcher nach den obigen Bereinigungen 340 individuelle Trainer-Saisons umfasst, wobei beispielsweise der langjährige Bundesliga-Trainer Dieter Hecking mit zehn Trainersaisons bzw. Beobachtungen in die Studie einfließt. Insgesamt wurden 134 Trainer in die Untersuchung miteinbezogen, wobei 80 Trainer ausschliesslich in der 1. Bundesliga tätig waren, 47 nur in der Super League und sieben Trainer sowohl in der höchsten deutschen, als auch in der höchsten Schweizer Liga. Die 134 Trainer waren insgesamt für 43 verschiedene Mannschaften verantwortlich. Nachfolgend sind die Anzahl der Beobachtungen bzw. die Anzahl individueller Trainer-Saisons tabellarisch abgebildet:

Saison / # Beobachtungen	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	TOTAL
1. Bundesliga	20	21	21	21	21	22	24	23	21	21	215
Super League	13	11	14	12	14	11	14	13	12	11	125
TOTAL	33	32	35	33	35	33	38	36	33	32	340

Tabelle 14: Übersicht Stichprobe
(Quelle: eigene Darstellung)

³⁴ Die Relegationsspiele bzw. die in der Schweizer Liga sogenannten «Barrage»-Spiele wurden auf die Saison 2018/19 wieder eingeführt. Die Barrage war bereits zwischen 2003/04 und 2011/12 ausgetragen worden (Swiss Football League, o. D. b).

4.3 Empirische Ergebnisse

Mit dem multiplen Regressionsmodell lässt sich nun die Analyse der in Kapitel 4.1.4 beschriebenen Variablen durchführen. Im folgenden Unterkapitel wird zuerst ein Überblick über die deskriptiven Daten verschafft. Anschliessend werden die Regressionsfunktion und -koeffizienten sowie deren Signifikanz geprüft. Abschliessend werden die Resultate der in SPSS durchgeführten Regressionsanalyse dargelegt.

4.3.1 Deskriptive Statistik

Bevor mit der Durchführung und Beurteilung des Regressionsmodells begonnen wird, ist es in der Regel sinnvoll, zunächst die Daten selbst zu betrachten und sich ein Bild von deren Verlauf oder Verteilung zu machen. Um eine Variable zu beschreiben, lassen sich mithilfe der SPSS-Software sehr einfach Statistiken wie Lageparameter (z. B. Mittelwert, Median, Modalwert) oder Streuungsparameter (z. B. Standardabweichung, Spannweite) berechnen (Backhaus et al., 2018, S. 35).

In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der deskriptiven Analyse ersichtlich, sodass erste Schlüsse hinsichtlich der Ausprägung der (un-)abhängigen Variable(n) gezogen werden können.

Variable	N	Mean	Std.Dev.	Min	Pct(25)	Median	Pct(75)	Max
Punkte pro Spiel (PpS)	340	1.341	0.441	0.420	1.000	1.294	1.623	2.272
Relativer Kaderwert (rKW)	340	0.286	0.202	0.028	0.137	0.224	0.370	0.787
Trainierte Top-Teams (TTT)	340	0.179	0.498	0.000	0.000	0.000	0.000	1.932
Liga-Erfahrung (LErf)	340	1.028	1.400	0.000	0.000	0.000	2.000	4.654
Alter des Trainers (AltT)	340	46.560	6.875	31.928	42.000	46.000	51.000	61.452
Amtszeit des Trainers (AmtsT)	340	0.902	1.145	0.000	0.000	0.396	1.380	4.265
Ø-Alter der Startelf (AltS11)	340	25.673	1.006	23.562	24.987	25.675	26.385	27.801
* Werte nach der Bereinigung der Ausreisser								

Tabelle 15: Deskriptive Statistik der metrischen Variablen

(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Die Tabelle 15 zeigt die Anzahl der Beobachtungen pro Variable, die Werte der statistischen Kennzahlen (Mittelwert, Standardabweichung, Minimum, Median, Maximum) sowie das 25 %- und 75 %-Quantil. Das 25 %-Quantil beschreibt den Wert, für den gilt, dass 25 % aller Werte kleiner sind als dieser Wert. Dabei ist zu beachten, dass sich die deskriptive Statistik auf die Werte nach Bereinigung der Ausreisser bezieht (Backhaus et al., 2018, S. 37).

In den letzten zehn Spielzeiten beträgt somit der durchschnittliche PpS-Schnitt aller Trainer, die mindestens zehn Spiele am Stück in einer Saison an der Seitenlinie standen, 1.341 Punkte.

Die Variablen «ehemaliger Profi/ Position» sowie «Nationalität» wurden als Dummy-Variablen definiert und somit separat ausgewertet. Bei der Nationalität wurde der Wert 1 angenommen, wenn der Trainer eine Mannschaft trainiert, in dessen Land er auch Staatsangehöriger ist. Zu beobachten ist hier, dass die Mehrheit der Trainer Einheimische sind (Mittelwert = 0.68 bzw. 0.72).

Variable	N	Mean	Std.Dev.	Min	Pct(25)	Median	Pct(75)	Max
Nationalität Schweiz	125	0.680	0.468	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000
Nationalität Deutschland	215	0.720	0.450	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL	340	0.710	0.456	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000

Tabelle 16: Auswertung zur Dummy-Variable «Nationalität»

(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Eine Betrachtung des Spitzensporthintergrunds der Trainer zeigt, dass bei 270 von 340 Beobachtungen ein Trainer für die Mannschaft verantwortlich war, der mindestens ein Spiel in den höchsten beiden Ligen absolviert hat. Hinsichtlich der Position ist ersichtlich, dass fast die Hälfte (127) der Trainer früher eine Position im Mittelfeld bekleideten.

Karriere als Spieler	Deutschland 1. Bundesliga	Schweiz Super League	Beide Ligen	Anteil %	Total
Kein ehemaliger Fussballprofi	54	16	70	20.6 %	70
Ehemaliger Fussballprofi	Torhüter	0	0	0.0 %	270
	Verteidigung	51	47	28.8 %	
	Mittelfeld	87	40	37.4 %	
	Sturm	23	22	13.2 %	

Tabelle 17: Auswertung zu den Dummy-Variablen «ehem. Profi/ Position»

(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

4.3.2 Beurteilung des Regressionsmodells

Nachdem die Regressionsfunktion in Kapitel 4.1.5 geschätzt wurde, ist deren Güte zu überprüfen, d. h. es ist zu klären, wie gut sie als Modell der Realität geeignet ist. In einem ersten Schritt erfolgt eine globale Prüfung der Regressionsfunktion. Hierbei geht es um die Prüfung der Regressionsfunktion als Ganzes, d. h. ob und wie gut die abhängige Variable Y durch das Regressionsmodell erklärt wird. Globale Gütemasse zur Prüfung der Regressionsfunktion sind das Bestimmtheitsmass (R^2), die F-Statistik und der Standardfehler³⁵ (Backhaus et al., 2018, S. 74 ff.).

Das Bestimmtheitsmass als Anteil der erklärten Streuung ist ein anschauliches Gütemass. Es ist umso grösser, je höher der Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung ist. Im Falle eines perfekten Zusammenhangs, sprich wenn die gesamte

³⁵ Für weiterführende Informationen zur Beurteilung und Interpretationen von Regressionsmodellen und -koeffizienten wird das Werk von Backhaus et al., 2018, S. 74 ff. empfohlen.

Streuung erklärt wird, ist das korrigierte $R^2 = 1$. Im vorliegenden Modell besagt das korrigierte Bestimmtheitsmass, dass rund 39 % (korr. $R^2 = 0.389$) der gesamten Streuung durch die in das Modell integrierten Variablen erklärt werden kann, während 61 % unerklärt bleiben (Backhaus et al., 2018, S. 77 ff.).

MODELLZUSAMMENFASSUNG*			
R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
0.630**	0.396	0.389	0.345
* Abhängige Variable: PpS / ** Unabhängige Variablen: rKW, LErf, Nat, AltT			

Tabelle 18: Modellzusammenfassung der Regression

(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Allgemein gültige Aussagen, ab welcher Höhe ein R^2 als gut einzustufen ist, lassen sich jedoch nicht treffen, da dies von der jeweiligen Problemstellung abhängig ist. Bei stark zufallsbehafteten Prozessen (z. B. Wetter) kann auch ein R^2 von 0,1 akzeptabel sein, wobei häufig auch gegen die Jagd nach einem hohen Determinationskoeffizienten argumentiert wird (Backhaus et al., 2018, S. 104; Urban & Mayerl, 2018, S. 101 ff.). Da der Sport ebenfalls mit einer Menge Unsicherheiten behaftet ist, kann bei einem korrigierten R-Quadrat³⁶ von 0.389 sicherlich von einem aussagekräftigen Modell ausgegangen werden. Als alleiniges Kriterium zur Beurteilung der Güte eines Modells ohne weitere Informationen, ist es nicht ausreichend (Backhaus et al., 2018, S. 77 ff.).

Die F-Statistik zeigt zusätzlich zum korrigierten R^2 , ob das Modell signifikant ist und ob in der Grundgesamtheit ein Zusammenhang besteht. Hierbei wird der Stichprobenumfang berücksichtigt. Der nachfolgenden Tabelle ist zu entnehmen, dass das vorliegende Regressionsmodell hochsignifikant (Sig. = 0.000) ist, wodurch die Analyse fortgesetzt werden kann. Zudem existiert in der Grundgesamtheit zweifelsohne ein Zusammenhang (Backhaus et al., 2018, S. 80 ff.).

ANOVA*					
Variable	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Regression*	26.127	4	6.532	55.015	0.000**
Nicht standardisierte Residuen	39.774	335	0.119		
Gesamt	65.902	339			
* Abhängige Variable: PpS / ** Unabhängige Variablen: rKW, LErf, Nat, AltT					

Tabelle 19: ANOVA der Regression

(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

³⁶ Das Bestimmtheitsmass R^2 wird durch die Anzahl der aufgenommenen unabhängigen Variablen beeinflusst. Demnach steigt der Wert durch die Aufnahme zusätzlicher Variablen, auch wenn diese keinen Erklärungswert haben. Beim korrigierten Bestimmtheitsmass wird das einfache Bestimmtheitsmass um eine Korrekturgrösse verringert, die umso grösser ist, je grösser die Zahl der Regressoren ist. Das korrigierte Bestimmtheitsmass kann daher im Gegensatz zum einfachen Bestimmtheitsmass durch die Aufnahme weiterer Regressoren auch abnehmen. Damit soll übergrösse Modellkomplexität bestraft werden (Backhaus et al., 2018, S. 78 ff.).

4.3.3 Prüfung der Koeffizienten & Schätzung der Regressionsgleichung

Nachfolgend wird die Signifikanz der einzelnen Koeffizienten, d. h. der Konstanten und aller unabhängigen Variablen beurteilt. Anhand dieser Beurteilung wird mittels den signifikanten Regressionskoeffizienten die Regressionsgleichung aufgestellt, die in der nachfolgenden Differenzanalyse von zentraler Bedeutung ist.

Bei der Prüfung der Regressionskoeffizienten geht es um die Frage, ob und wie gut einzelne Variablen des Regressionsmodells zur Erklärung der abhängigen Variablen Y beitragen (Backhaus et al., 2018, S. 75). Ein geeignetes Prüfkriterium hierfür ist der t-Test, mit dem überprüft wird, ob die einzelnen Regressionskoeffizienten ungleich null sind und somit einen Beitrag zum Gesamtmodell leisten³⁷ (Backhaus et al., 2018, S. 84 ff.; Urban & Mayerl, 2018, S. 75 ff.).

Bei einem 5 %igen Signifikanzniveau wurden in der vorliegenden Studie drei signifikante Variablen identifiziert: der relative Kaderwert (Sig. rKW = 0.000), die Nationalität des Trainers (Sig. NatT = 0.020) sowie das Alter des Trainers (Sig. AltT = 0.023). Auf einem 10%igen Signifikanzniveau wäre zudem noch die Liga-Erfahrung signifikant (Sig. LErf = 0.097). Die einzelnen Koeffizienten sowie ihre t-Werte und Signifikanzniveaus sind in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich. Ist der Signifikanzwert (p-Wert) kleiner als 0.050, ist die entsprechende Variable signifikant.

KOEFFIZIENTEN*							
	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			95 % Konfidenzintervalle für B	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta	t	Sig.	Untergrenze	Obergrenze
(Konstante)	1.369	0.164		8.339	0.000	1.046	1.692
rKW	1.336	0.094	0.612	14.247	0.000	1.151	1.520
LErf	0.028	0.017	0.089	1.665	0.097	-0.005	0.061
NatT	-0.102	0.044	-0.106	-2.342	0.020	-0.188	-0.016
AltT	-0.008	0.003	-0.123	-2.284	0.023	-0.015	-0.001

* Abhängige Variable: PpS

Tabelle 20: Koeffizienten der Regression
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Bei der Interpretation der Tabelle 20 lässt sich feststellen, dass der relative Kaderwert von grosser Bedeutung ist und – wie erwartet – einen positiven Einfluss auf den PpS-Schnitt des Trainers hat. Zudem haben sowohl die Nationalität als auch das Alter des Trainers einen leicht negativen Einfluss. Je älter der Trainer, desto kleiner der erwartete PpS-Schnitt. Das Gleiche gilt für die Dummy-Variablen «Nationalität des Trainers». Hier

³⁷ Vgl. Backhaus et al., 2018, S. 84 ff. & Urban & Mayerl, 2018, S. 75 ff.

lässt sich feststellen, dass bei einheimischen Trainern ein leicht geringerer PpS-Schnitt prognostiziert wird.

Wie in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich, wurden aufgrund der schrittweisen Regression bzw. der Rückwärtselimination diverse Variablen, die keinen Beitrag zur Erklärung leisten, aus der Regressionsfunktion entfernt (Backhaus et al., 2018, S. 75).

AUSGESCHLOSSENE VARIABLEN*					
	Beta In	t	Sig.	Partielle Korrelation	Kollinearitätsstatistik Toleranz
TTT	-.055**	-1.159	.247	-.063	.786
ProV	.015**	.352	.725	.019	.966
ProMF	.002**	.041	.967	.002	.959
ProST	-.013**	-.304	.761	-.017	.987
AmtT	-.019**	-.440	.660	-.024	.955
AltS11	-.029**	-.674	.501	-.037	.993
* Abhängige Variable: PpS					
** Predictors im Modell: (Konstante), rKW, LErf, Nat, AltT					

Tabelle 21: Ausgeschlossene Variablen aufgrund der Rückwärtselimination
(Quelle: eigene Darstellung, SPSS Output)

Basierend auf der Definition der abhängigen und unabhängigen Variablen in Kapitel 4.1.4 ergibt sich somit auf einem 5 %igen Signifikanzniveau mithilfe der Anwendung der multiplen Regressionsfunktion die folgende Regressionsgleichung:

$$\text{Punkte pro Spiel} = 1.369 + 1.336 \cdot \text{relativer Kaderwert} - 0.102 \cdot \text{Nationalität} - 0.008 \cdot \text{Alter des Trainers}$$

4.3.4 Interpretation der Ergebnisse

Anhand der p-Werte konnten im vorhergehenden Kapitel drei Variablen des Regressionsmodells als signifikante Prädiktoren identifiziert werden. In einem nächsten Schritt wird nun die Interpretation der Ergebnisse der Regressionsanalyse vorgenommen und auf den möglichen Einfluss zwischen den Variablen eingegangen. Der Fokus liegt auf der Überprüfung der Hypothesen aus Kapitel 4.1.5 und ihrer Interpretation.

SIGNIFIKANTE VARIABLEN

Relativer Kaderwert (rKW)

Der relative Kaderwert ist eine von drei signifikanten Variablen. Im Rahmen der Hypothese 1 wurde getestet, ob ein Zusammenhang zwischen dem Kaderwert im Vergleich zu den anderen Mannschaften und dem PpS-Schnitt des Trainers besteht. Aufgrund der hohen Signifikanz konnte die Hypothese 1 klar verworfen werden. Es überrascht kaum, dass der Kaderwert in Mio. € einen positiven Einfluss auf den erreichten PpS-Schnitt des Trainers hat.

Nationalität des Trainers (NatT)

Infolge der Regressionsanalyse wurde die Nationalität des Trainers als signifikante Variable identifiziert. Die Nationalität konnte als Dummy-Variable in das Modell aufgenommen werden, wobei dem Trainer der Wert 1 zugeordnet wurde, wenn er eine Mannschaft in dem Lande trainiert, dessen Nationalität er auch besitzt. Der leicht negative Zusammenhang deutet darauf hin, dass ausländische Trainer den besseren PpS-Schnitt vorweisen. Der Signifikanzwert der «Nationalität» beträgt -0.102. Aufgrund des negativen Vorzeichens bedeutet das, dass bei einem einheimischen Trainer durchschnittlich ein um 0.102 Punkte geringer PpS-Schnitt zu erwarten ist. Potenzielle Erklärungen für diesen Zusammenhang könnten sein, dass wenn ein deutscher oder Schweizer Verein einen ausländischen Trainer einstellt, muss dieser überdurchschnittlich gut sein (bspw. Pep Guardiola beim FC Bayern München). In der untersuchten Stichprobe besteht jedoch die klare Tendenz, dass die Vereine vor allem mit «einheimischen» Trainern arbeiten.

Alter des Trainers (AltT)

Wie der Studie entnommen werden kann, hat auch das Alter des Trainers einen Einfluss. Der geschätzte p-Wert besagt, dass bei einem ein Jahr älteren Trainer ein um 0.008 minimal geringerer PpS-Schnitt zu erwarten ist. Somit kann auch hier die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese ($\beta_9 \neq 0$) angenommen werden.

NICHT SIGNIFIKANTE VARIABLEN

Liga-Erfahrung (LErf)

Im Zuge der der Entwicklung der Hypothesen wurde die Frage aufgeworfen, ob sich die Anzahl der bereits gecoachten Mannschaften innerhalb der Liga positiv auf den erreichten PpS-Schnitt des Trainers auswirkt. Dieser Zusammenhang wurde in Hypothese H₂ formuliert, welche jedoch aufgrund der unzureichenden Signifikanz nicht verworfen werden konnte. Dennoch besteht in der untersuchten Stichprobe gemäss dem

resultierenden Koeffizienten die Tendenz, dass erfahrenere Trainer einen höheren PpS-Schnitt aufweisen. Eine Erklärung für das Resultat kann darin verortet werden, dass aufgrund der grösseren Anzahl trainierter Teams in der entsprechenden Liga auf einen Erfahrungsschatz zurückgegriffen werden kann, welcher auch die allgemeinen Kenntnisse des Fussballbusiness und die Ligakenntnis beinhaltet.

Trainierte Top-Teams (TTT)

Neben der nationalen Erfahrung sollte auch überprüft werden, ob sich die Anzahl der bereits gecoachten Mannschaften in den fünf besten Ligen in Europa positiv ($\beta_3 > 0$) auf den erreichten PpS-Schnitt des Trainers bei seinem aktuellen Verein auswirken. Gemäss den Resultaten konnte jedoch statistisch kein signifikanter Zusammenhang belegt werden, was bedeutet, dass die internationale Erfahrung eines Trainers nicht automatisch zu einem höheren Trainererfolg führt.

Ehemaliger Spieler/ Position

Im Rahmen der Modellentwicklung wurde diskutiert, ob eine Vergangenheit als Fussballspieler einen positiven Einfluss auf den erreichten PpS-Schnitt in der zukünftigen Trainerkarriere hat ($\beta_5 > 0$). Im Zuge dessen wurde auch geprüft, ob die als Spieler am meisten gespielte Position einen Einfluss auf den Erfolg als Trainer hat ($\beta_6, \beta_7, \beta_8 \neq 0$). Hierfür wurden fünf Dummy-Variablen erstellt. Jedoch konnte bei keiner ein signifikanter Einfluss festgestellt werden. Daraus zu interpretieren ist, dass eine ehemalige Sportkarriere keine Auswirkungen auf die Performance als Trainer hat. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass es für einen Nicht-Fussballspieler ohne grossen Namen deutlich schwieriger ist, in das Trainerbusiness zu gelangen. Demnach muss er in anderen Kompetenzdimensionen Stärken haben bzw. die fehlende Spielererfahrung kompensieren. Diese Vermutung soll jedoch im Rahmen der qualitativen Studie noch vertieft untersucht werden.

Hinsichtlich der Position konnte ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang erkannt werden. Auffallend war jedoch, dass in unserer Stichprobe überdurchschnittlich viel ehemalige Mittelfeldspieler den Weg ins Trainergeschäft wagten (127 von 270 Trainer mit einem Profisporthintergrund).

Amtszeit des Trainers (AmtsT)

Wie bereits dargelegt, ist die hohe Fluktuation auf dem Trainerposten ein häufig auftretendes Phänomen im Profifussball. Demnach sollte im Rahmen der vorliegenden Regressionsanalyse geprüft werden, ob eine zunehmende Amtsdauer positiv mit dem PpS-Schnitt korreliert. Jedoch konnte hier kein signifikanter Zusammenhang aufgezeigt werden, was bedeutet, dass mit zunehmender Amtsdauer nicht mit einem höheren PpS-

Schnitt zu rechnen ist. Auf der anderen Seite bedeutet dies aber auch, dass die Neueinstellung eines Trainers nicht zu einem signifikant höheren Punkteschnitt führt.

Ø-Alter der Startelf (AltS11)

Beim Durchschnittsalter der Startelf konnte ebenfalls kein Zusammenhang mit den erreichten Punkten nachgewiesen werden. Dies macht insofern Sinn, dass nicht primär das Alter der Spieler entscheidend ist, sondern vielmehr ihre fussballerischen Qualitäten, ihre Einstellung und insbesondere, ob die Spieler ein Team und somit mehr als die Summe ihrer Einzelteile sind.

Im Zuge der Regressionsanalyse stellte sich somit heraus, dass ein Grossteil der aufgestellten Hypothesen nicht verworfen werden konnte, da es nicht gelang, einen signifikanten Zusammenhang zwischen der jeweiligen unabhängigen Variable und dem PpS-Schnitt nachzuweisen. Demnach konnte nur bei den drei Variablen **relativer Kaderwert (rKW)**, **Nationalität des Trainers (NatT)** und **Alter des Trainers (AltT)** die Nullhypothese (H_0) verworfen und stattdessen die Alternativhypothese (H_1) angenommen werden (Backhaus et al., 2018, S. 81).

4.3.5 Limitationen des Regressionsmodells

Hinsichtlich der Limitationen des Regressionsmodells muss berücksichtigt werden, dass die meisten linearen Modelle nur stark vereinfachte Approximationen der Realität abbilden. Jedoch ist die ganze Wissenschaft nur Approximation. Wissenschaft und insbesondere Modellbildung sind immer eine Gratwanderung zwischen Simplifizierung und Verkomplizierung (Backhaus, Erichson & Weiber, 2015, S. 24). Nichtsdestotrotz soll auf einige zentrale Limitationen des Regressionsmodells eingegangen werden:

- **Keine Berücksichtigung von Pokalwettbewerben und europäischen Wettbewerben:** In der Realität spielt nicht nur das sportliche Abschneiden in der heimischen Liga eine wichtige Rolle, sondern auch die Performance in den nationalen und internationalen Pokalwettbewerben. Demzufolge ist die ausschliessliche Analyse der nationalen Liga sicherlich eine Limitation der vorliegenden Studie. Jedoch wäre eine Integration von Pokalwettbewerben mit diversen Willkürlichkeiten behaftet gewesen, da vom Forschenden entschieden werden müsste, wie bspw. das Abschneiden in den europäischen Wettbewerben im Vergleich zu dem Ligaerfolg gewichtet werden soll. Des Weiteren stellt sich auch die Frage, wie das Überstehen von bestimmten Runden (bspw. Achtelfinale im Vergleich zum Viertelfinale) behandelt werden soll. Hier wäre ein nachvollziehbares Bewertungssystem nur schwer umsetzbar, weshalb Pokalwettbewerbe und europäische Wettbewerbe nicht berücksichtigt wurden.

- **Keine Berücksichtigung der Qualität der Gegner:** Den wahrscheinlich grössten Einfluss auf den Ausgang eines Spiels hat die Qualität der Gegner. Es kann daher sein, dass ein Trainer (insbesondere bei einem Trainerwechsel) die auf dem Papier schwierigeren Gegner hatte als sein Vorgänger oder Nachfolger. Jedoch wurde dem entgegengewirkt, indem nur Trainer berücksichtigt wurden, die mindestens zehn Spiele an der Seitenlinie standen. Somit sollte es sich über diese Anzahl an Spielen wieder ausgeglichen haben. Jedoch kann es bspw. sein, dass ein neuer Trainer in diesen zehn Spielen, weder gegen Bayern München noch gegen Borussia Dortmund spielen musste, womit zwei sehr starke Gegner wegfallen würden.
- **Punkte statt Tabellenrang:** Die erreichten Punkte im Verhältnis zu den absolvierten Spielen bildeten im Rahmen dieser Untersuchung die abhängige Variable. Obwohl die erreichten Punkte eine aussagekräftige Kennzahl zur Messung des Trainererfolges darstellen, ist schlussendlich der erreichte Tabellenplatz entscheidend. Insbesondere da der Rang mit den entsprechenden «Belohnungen» verbunden ist, sei es der Gewinn der Meisterschaft, die Qualifikation für die europäischen Pokalwettbewerbe oder der Nicht-Abstieg. In einem konkreten Beispiel gesprochen, waren die 75 erreichten Punkte von Borussia Dortmund in der Saison 2010/2011 ausreichend für den Gewinn der deutschen Meisterschaft. Trotz einer höheren Anzahl an Punkten wurde Dortmund in den Saisons 2015/2016 (78 Punkte) und 2018/2019 (76 Punkte) nur Zweiter. Anhand der Punkte ist man geneigt zu sagen, dass diese beide Saisons erfolgreicher waren. Jedoch ist es für Dortmund ein riesiger Unterschied, ob man einmal mehr hinter dem FC Bayern München Zweiter wird, oder ob man mit Tausenden von Menschen in Dortmund den Meistertitel feiern darf. Demzufolge erfolgt die Beurteilung des Trainers in der Realität nicht immer nur anhand der erreichten Punkte, sondern geht oftmals mit dem Erreichen bestimmter Saisonziele einher.
- **Keine Berücksichtigung der Spielerentwicklung:** Im Sinne einer ganzheitlichen Trainerbewertung, wäre neben dem sportlichen Erfolg die Berücksichtigung der Spielentwicklung von grosser Bedeutung. Da die Entwicklung der Spielermarktwerte und somit des gesamten Kadermarktwerts von den Resultaten auf dem Platz abhängig ist, besteht hier eine Interdependenz, was eine wissenschaftlich saubere Analyse verhindern würde. Aufgrund dieses Zusammenhangs wurde eine separate Analyse der erfolgreichsten Trainer im Hinblick auf die Spielerentwicklung verzichtet.
- **Nur «Hard Facts»:** Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten ausschliesslich quantifizierbare, sprich messbare Einflussfaktoren in das Modell aufgenommen werden. Wie inspirierend die Kabinenansprachen eines Trainers sind, oder wie er den Umgang mit seinen Spielern gestaltet ist jedoch kaum messbar. In der nachfolgenden qualitativen Untersuchung werden die Gründe für das

bessere Abschneiden einiger Trainer untersucht und folglich der Einfluss dieser «weichen» Faktoren erforscht.

Trotz diesen Limitationen kann mit dem vorliegenden Modell die Realität gut approximiert werden. In einem weiteren Schritt wäre die Überprüfung der gefundenen Regressionsgleichung an der Realität notwendig (Backhaus et al., 2018, S. 119). Hierbei würde sich insbesondere ein Lohnvergleich der Trainer anbieten, sprich, ob die gemäss Ranking besonders erfolgreichen Trainer auch überdurchschnittlich gut verdienen. Ein weiteres denkbare Kriterium wäre der Vergleich des Rankings mit dem Bekanntheitsgrad des Trainers. Da es zu diesen beiden Vergleichsparametern jedoch keine öffentlich zugänglichen Daten gibt, ist diese Überprüfung in der vorliegenden Studie nicht möglich.

4.4 Differenzanalyse

4.4.1 Konzeption

Nachdem in Kapitel 4.3.3 die Regressionsgleichung herausgearbeitet wurde, kann im folgenden Kapitel eine Differenzanalyse aller Trainersaisons vollzogen werden. Die Ergebnisse der Differenzanalyse bilden einen objektiven Ansatz zur Bewertung der einzelnen Trainersaison, indem gemessen wird, ob die Trainer die Erwartungen übertroffen, exakt erfüllt oder unterboten haben.

Um dies zu berechnen, helfen die sogenannten Residuen. Als Residuen bzw. Residualgrössen werden die Differenzen zwischen den beobachteten und den geschätzten Y-Werten bezeichnet (Backhaus et al., 2018, S. 68). Im konkreten Fall geht es darum, wie viel der Trainer in einer Saison von dem Wert abweicht, den er gemäss Regressionsfunktion hätte erreichen müssen. Bei einer positiven Abweichung – sprich, wenn der tatsächliche Wert höher ist als der prognostizierte Wert, spricht man davon, dass der Trainer «overperformed» hat (positiver Wert). Im negativen Fall, wenn der Trainer mit dem tatsächlichen Wert unter dem prognostizierten Wert liegt, hat er «underperformed» (negativer Wert).

Das Ziel der Differenzanalyse bzw. Residual-Analyse ist es somit, die Abweichung der vom Trainer erbrachten Erfolge von dem statistisch zu erwartendem Ergebnis zu messen. Wie in der nachfolgenden Formel dargestellt, berechnet sich der Trainererfolg aus dem tatsächlichen Erfolg abzüglich des prognostizierten Erfolges bzw. PpS-Schnitts des jeweiligen Trainers.

$$\text{Trainererfolg} = \text{Tatsächlicher PpS-Schnitt} - \text{Prognostizierter PpS-Schnitt}$$

Mithilfe dieser Formel können die numerischen Ergebnisse der Trainerleistung in Ranglisten abgebildet werden. In einem ersten Schritt werden nur die einzelnen Saisons eines Trainers verglichen, was Auskunft über die erfolgreichsten Trainersaisons in den letzten zehn Jahren gibt.

Damit saisonübergreifende Aussagen über den sportlichen Erfolg des Trainers getroffen werden können, werden alle Saisons eines Trainers zusammengerechnet. Dies geschieht dadurch, indem auf Basis der Anzahl Spiele pro Saison der gewichtete Mittelwert über alle Saisons kalkuliert wird. Demzufolge werden nicht einfach die verschiedenen Differenzen aller absolvierten Saisons durch die Anzahl Saisons geteilt, sondern die einzelnen Saisons aufgrund der Anzahl Spiele gewichtet. Dies ermöglicht eine objektive Einschätzung der Gesamtleistung des Trainers im Beobachtungszeitraum.

4.4.2 Ergebnisse der Differenzanalyse: Trainer-Ranking

Wendet man die zuvor beschriebene Differenzanalyse auf die in der vorliegenden Studie ausgewählte Stichprobe an, können insgesamt 340 Trainersaisons von 134 verschiedenen Trainern bewertet werden. Die Rangliste ist so zu lesen, dass derjenige Trainer, der die grösste positive Differenz zwischen dem tatsächlichen und dem prognostizierten PpS-Schnitt hat, zuoberst anzutreffen ist. Wie bereits erwähnt, werden in einem ersten Schritt die Saisons einzeln betrachtet, sodass ein Trainer mehrmals im Ranking vorkommen kann. Wie in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich, hat Tayfun Korkut in der Saison 2017/18 die getroffene Prognose anhand der Regressionsfunktion am weitesten übertroffen. Dies mag insofern überraschen, dass man bei den besten Trainern in den letzten zehn Jahren vielleicht eher an Jürgen Klopp oder Jupp Heynckes denkt, jedoch hat Tayfun Korkut durch seine Ergebnisse in der Saison 2017/18 deutlich «overperformed»: Er übernahm den VfB Stuttgart am 21. Spieltag auf dem 14. Platz mit nur drei Punkten Abstand auf den 16. Platz und holte mit seinem Team in den restlichen 14 Spielen 31 Punkte, was nur wegen zwei Punkten schlussendlich nicht (Platz 7 statt Platz 6) zur Qualifikation für die Europa League reichte (Transfermarkt, o. D. e).

In den Top 10 ist unter anderem auch Jürgen Klopp, in den beiden Saisons, als er mit Borussia Dortmund den Meistertitel holte, Ralph Hasenhüttl, als er den damaligen Aufsteiger RB Leipzig direkt auf den 2. Platz führte, Jupp Heynckes in seiner Triple-Saison mit Bayern München sowie Markus Gisdol, als er den Tabellenletzten 1. FC Köln innert kürzester Zeit mit einer Wahnsinnsreihe von jeglichen Abstiegssorgen befreite. Die Top 10 wird zudem durch Lucien Favre sowie den beiden Trainern aus der Schweizer Super League Gerardo Seoane und Peter Zeidler ergänzt.

In der nachfolgenden Tabelle sind die TOP 100 der insgesamt 340 Trainersaisons aufgelistet, wobei in der rechten Spalte die Differenz zwischen dem tatsächlichen und dem prognostizierten Erfolg ersichtlich ist.

SAISON-RANKING TOP 100 – 1. BUNDESLIGA & SUPER LEAGUE

#	Trainer	Verein	Liga	Saison	Spiele	prog. PpS	tats. PpS	Differenz
1	Tayfun Korkut	VfB Stuttgart	DEU	17/18	14	1.111	2.214	1.104
2	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	DEU	11/12	34	1.389	2.382	0.993
3	Ralph Hasenhüttl	RB Leipzig	DEU	16/17	34	1.111	1.971	0.860
4	Jupp Heynckes	FC Bayern München	DEU	12/13	34	1.827	2.676	0.850
5	Markus Gisdol	1.FC Köln	DEU	19/20	14	1.013	1.786	0.773
6	Jupp Heynckes	FC Bayern München	DEU	17/18	27	1.827	2.593	0.766
7	Lucien Favre	Borussia Dortmund	DEU	18/19	34	1.479	2.235	0.756
8	Gerardo Seoane	FC Luzern	CH	17/18	17	1.251	2.000	0.749
9	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	DEU	10/11	34	1.485	2.206	0.721
10	Peter Zeidler	FC St. Gallen	CH	19/20	23	1.242	1.957	0.715
11	Carlos Bernegger	FC Luzern	CH	12/13	10	1.288	2.000	0.712
12	Thomas Tuchel	Borussia Dortmund	DEU	15/16	34	1.630	2.294	0.664
13	Paolo Tramezzani	FC Lugano	CH	16/17	18	1.287	1.944	0.658
14	Dieter Hecking	VfL Wolfsburg	DEU	13/14	34	1.116	1.765	0.649
15	André Schubert	Borussia M'gladbach	DEU	15/16	29	1.263	1.897	0.634
16	Ralf Rangnick	RB Leipzig	DEU	18/19	34	1.316	1.941	0.625
17	Lucien Favre	Borussia M'gladbach	DEU	14/15	34	1.321	1.941	0.620
18	Julian Nagelsmann	TSG Hoffenheim	DEU	16/17	34	1.206	1.824	0.617
19	Marco Rose	Borussia M'gladbach	DEU	19/20	25	1.343	1.960	0.617
20	Mirko Slomka	Hannover 96	DEU	10/11	34	1.149	1.765	0.615
21	Dieter Hecking	VfL Wolfsburg	DEU	14/15	34	1.428	2.029	0.601
22	Lucien Favre	Borussia M'gladbach	DEU	11/12	34	1.171	1.765	0.593
23	Adi Hütter	BSC Young Boys	CH	17/18	36	1.743	2.333	0.590
24	Dieter Hecking	Borussia M'gladbach	DEU	18/19	34	1.119	1.706	0.586
25	Christian Streich	SC Freiburg	DEU	11/12	17	1.007	1.588	0.582
26	Hans-Dieter Flick	FC Bayern München	DEU	19/20	15	1.886	2.467	0.581
27	Urs Meier	FC Zürich	CH	12/13	19	1.431	2.000	0.569
28	Pep Guardiola	FC Bayern München	DEU	13/14	34	2.084	2.647	0.563
29	Huub Stevens	FC Schalke 04	DEU	11/12	27	1.367	1.926	0.559
30	Alain Geiger	Servette FC	CH	19/20	23	1.055	1.609	0.554
31	Bruno Labbadia	VfL Wolfsburg	DEU	18/19	34	1.071	1.618	0.546
32	Jupp Heynckes	Bayer 04 Leverkusen	DEU	10/11	34	1.457	2.000	0.543
33	Lucien Favre	Borussia M'gladbach	DEU	10/11	12	1.140	1.667	0.526
34	Thomas Tuchel	1.FSV Mainz 05	DEU	10/11	34	1.182	1.706	0.524
35	Gerardo Seoane	BSC Young Boys	CH	18/19	36	2.006	2.528	0.522
36	Pep Guardiola	FC Bayern München	DEU	15/16	34	2.068	2.588	0.520
37	Urs Fischer	FC Thun	CH	12/13	18	1.151	1.667	0.516
38	Thomas Tuchel	1.FSV Mainz 05	DEU	13/14	34	1.062	1.559	0.497
39	Jens Keller	FC Schalke 04	DEU	13/14	34	1.387	1.882	0.496
40	Markus Weinzierl	FC Augsburg	DEU	13/14	34	1.055	1.529	0.475
41	Urs Fischer	FC Basel	CH	16/17	36	1.918	2.389	0.471
42	Friedhelm Funkel	Fortuna Düsseldorf	DEU	18/19	34	0.830	1.294	0.464
43	Christian Streich	SC Freiburg	DEU	16/17	34	0.950	1.412	0.462
44	Armin Veh	Eintracht Frankfurt	DEU	12/13	34	1.042	1.500	0.458
45	Adi Hütter	Eintracht Frankfurt	DEU	18/19	34	1.133	1.588	0.456
46	Roger Schmidt	Bayer 04 Leverkusen	DEU	15/16	34	1.315	1.765	0.450
47	Carlo Ancelotti	FC Bayern München	DEU	16/17	34	1.964	2.412	0.448
48	Christian Streich	SC Freiburg	DEU	12/13	34	1.056	1.500	0.444
49	Jeff Saibene	FC St. Gallen	CH	12/13	36	1.206	1.639	0.433
50	Christian Streich	SC Freiburg	DEU	19/20	25	1.007	1.440	0.433
51	Mauro Lustrinelli	FC Thun	CH	16/17	11	1.205	1.636	0.431
52	Sascha Lewandowski	Bayer 04 Leverkusen	DEU	12/13	34	1.485	1.912	0.426
53	Jens Keller	FC Schalke 04	DEU	12/13	17	1.339	1.765	0.426
54	Dieter Hecking	Borussia M'gladbach	DEU	16/17	18	1.190	1.611	0.421
55	Viktor Skripnik	SV Werder Bremen	DEU	14/15	25	1.148	1.560	0.412
56	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	DEU	13/14	34	1.691	2.088	0.397
57	Peter Bosz	Bayer 04 Leverkusen	DEU	18/19	17	1.604	2.000	0.396
58	Lucien Favre	Borussia M'gladbach	DEU	13/14	34	1.223	1.618	0.394

59	Florian Kohfeldt	SV Werder Bremen	DEU	18/19	34	1.165	1.559	0.394
60	Julian Nagelsmann	TSG Hoffenheim	DEU	15/16	14	1.257	1.643	0.386
61	Alexander Nouri	SV Werder Bremen	DEU	16/17	31	1.065	1.452	0.386
62	Urs Fischer	FC Basel	CH	15/16	36	1.926	2.306	0.379
63	Raimondo Ponte	FC Sion	CH	13/14	16	1.252	1.625	0.373
64	Florian Kohfeldt	SV Werder Bremen	DEU	17/18	24	1.170	1.542	0.371
65	Urs Fischer	FC Zürich	CH	10/11	36	1.638	2.000	0.362
66	Roger Schmidt	Bayer 04 Leverkusen	DEU	14/15	34	1.433	1.794	0.362
67	Markus Weinzierl	FC Augsburg	DEU	14/15	34	1.082	1.441	0.359
68	Uli Forte	GC Zürich	CH	12/13	36	1.560	1.917	0.357
69	Martin Schmidt	1.FSV Mainz 05	DEU	15/16	34	1.120	1.471	0.350
70	Michael Skibbe	GC Zürich	CH	13/14	36	1.455	1.806	0.350
71	Michael Wiesinger	1.FC Nürnberg	DEU	12/13	17	1.070	1.412	0.341
72	Bruno Labbadia	VfB Stuttgart	DEU	11/12	34	1.219	1.559	0.340
73	Maurizio Jacobacci	FC Sion	CH	17/18	16	1.234	1.563	0.328
74	Jupp Heynckes	FC Bayern München	DEU	11/12	34	1.827	2.147	0.321
75	Domenico Tedesco	FC Schalke 04	DEU	17/18	34	1.537	1.853	0.316
76	Thomas Tuchel	Borussia Dortmund	DEU	16/17	34	1.571	1.882	0.311
77	Peter Zeidler	FC Sion	CH	16/17	24	1.447	1.750	0.303
78	Dieter Hecking	1.FC Nürnberg	DEU	10/11	34	1.094	1.382	0.288
79	Pál Dárdai	Hertha BSC	DEU	15/16	34	1.190	1.471	0.281
80	Didier Tholot	FC Sion	CH	14/15	18	1.391	1.667	0.276
81	Peter Stöger	1.FC Köln	DEU	16/17	34	1.166	1.441	0.275
82	Ralf Rangnick	TSG Hoffenheim	DEU	10/11	17	1.198	1.471	0.273
83	Mirko Šlomka	Hannover 96	DEU	11/12	34	1.140	1.412	0.272
84	Stéphane Henchoz	Neuchâtel Xamax	CH	18/19	17	1.149	1.412	0.263
85	Víctor Muñoz	Neuchâtel Xamax	CH	11/12	11	1.556	1.818	0.262
86	Julian Nagelsmann	TSG Hoffenheim	DEU	18/19	34	1.242	1.500	0.258
87	Julian Nagelsmann	TSG Hoffenheim	DEU	17/18	34	1.363	1.618	0.255
88	Dieter Hecking	VfL Wolfsburg	DEU	12/13	17	1.160	1.412	0.252
89	Heiko Vogel	FC Basel	CH	11/12	23	2.140	2.391	0.251
90	Urs Fischer	FC Thun	CH	13/14	36	1.084	1.333	0.249
91	Pep Guardiola	FC Bayern München	DEU	14/15	34	2.076	2.324	0.247
92	Maik Walpurgis	FC Ingolstadt 04	DEU	16/17	24	1.003	1.250	0.247
93	Niko Kovac	Eintracht Frankfurt	DEU	17/18	34	1.195	1.441	0.246
94	Niko Kovac	FC Bayern München	DEU	18/19	34	2.052	2.294	0.242
95	Adi Hütter	BSC Young Boys	CH	16/17	36	1.684	1.917	0.233
96	Marco Kurz	1.FC Kaiserslautern	DEU	10/11	34	1.122	1.353	0.231
97	David Wagner	FC Schalke 04	DEU	19/20	25	1.252	1.480	0.228
98	Robin Dutt	SC Freiburg	DEU	10/11	34	1.071	1.294	0.223
99	Bruno Labbadia	Hamburger SV	DEU	15/16	34	0.987	1.206	0.219
100	Giorgio Contini	FC St. Gallen	CH	17/18	31	1.234	1.452	0.218

Tabelle 22: Saison-Ranking Top 100 – 1. Bundesliga & Super League

(Quelle: eigene Darstellung)

Eine alleinige Betrachtung der einzelnen Saisons wäre jedoch im Sinne einer umfassenden Bewertung nicht ausreichend. Nicht nur im Sport geht es darum, nachhaltig über einen längeren Zeithorizont erfolgreich zu sein. Dementsprechend werden im Folgenden die einzelnen Saison-Rankings zu einer konsolidierten Rangliste zusammengeführt, die den Gesamterfolg des Trainers über die letzten zehn Jahre zeigt. Dafür wird der tatsächliche und prognostizierte PpS-Schnitt pro Saison nach Anzahl Spiele gewichtet und der entsprechende Durchschnitt ausgerechnet.

Insgesamt haben über die letzten zehn Jahre in beiden Ligen zusammen 134 verschiedene Trainer mindestens zehn Spiele als Haupttrainer miterlebt. Dabei gibt es sieben Trainer, die sowohl in der Schweizer als auch in der deutschen Liga tätig waren³⁸.

Der grüne Strich nach dem 66. Platz verdeutlicht dabei, welche Trainer über die letzten zehn Jahre den prognostizierten Wert im Durchschnitt übertroffen haben, sprich welche Trainer «overperformed» haben. Aus der Evaluation aller Trainersaison ergibt sich folgende konsolidierte Rangliste:

10 JAHRES-RANKING 1. BUNDESLIGA & SUPER LEAGUE								
#	Trainer	Verein(e)	Liga	Sais ons	Spiele	prog. PpS	tats. PpS	Diffe- renz
1	Marco Rose	Borussia Mönchengladbach	DE	1	25	1.34	1.96	0.62
2	Jupp Heynckes	Bayer 04 Leverkusen, FC Bayern München	DE	4	129	1.73	2.34	0.61
3	Hans-Dieter Flick	FC Bayern München	DE	1	15	1.89	2.47	0.58
4	Alain Geiger	Servette FC	CH	1	23	1.05	1.61	0.55
5	Ralf Rangnick	TSG Hoffenheim, RB Leipzig	DE	2	51	1.28	1.78	0.51
6	Jens Keller	FC Schalke 04	DE	2	51	1.37	1.84	0.47
7	Carlo Ancelotti	FC Bayern München	DE	1	34	1.96	2.41	0.45
8	Lucien Favre	Borussia Mönchengladbach, Borussia Dortmund	DE	7	207	1.36	1.81	0.45
9	Pep Guardiola	FC Bayern München	DE	3	102	2.08	2.52	0.44
10	Mauro Lustrinelli	FC Thun	CH	1	11	1.21	1.64	0.43
11	Sascha Lewandowski	Bayer 04 Leverkusen	DE	1	34	1.49	1.91	0.43
12	Gerardo Seoane	FC Luzern, BSC Young Boys	CH	3	76	1.83	2.24	0.40
13	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	DE	5	170	1.62	1.99	0.38
14	Thomas Tuchel	1.FSV Mainz 05, Borussia Dortmund	DE	6	204	1.29	1.64	0.35
15	Ralph Hasenhüttl	FC Ingolstadt 04, RB Leipzig	DE	3	102	1.23	1.57	0.34
16	Michael Wiesinger	1.FC Nürnberg	DE	1	17	1.07	1.41	0.34
17	Julian Nagelsmann	TSG Hoffenheim, RB Leipzig	DE	5	141	1.37	1.71	0.34
18	Dieter Hecking	1.FC Nürnberg, VfL Wolfsburg, Borussia M'gladbach	DE	10	290	1.19	1.52	0.33
19	Peter Zeidler	FC Sion, FC St. Gallen	CH	3	83	1.30	1.60	0.30
20	Adi Hütter	BSC Young Boys, Eintracht Frankfurt	D/CH	5	159	1.56	1.86	0.30
21	André Schubert	Borussia Mönchengladbach	DE	2	45	1.28	1.58	0.30
22	Roger Schmidt	Bayer 04 Leverkusen	DE	3	91	1.39	1.66	0.27
23	Friedhelm Funkel	Fortuna Düsseldorf	DE	2	53	0.85	1.11	0.26
24	Víctor Muñoz	Neuchâtel Xamax	CH	1	11	1.56	1.82	0.26
25	Maurizio Jacobacci	FC Sion, FC Lugano	CH	2	27	1.26	1.52	0.26
26	Urs Fischer	FC Zürich, FC Thun, FC Basel, 1.FC Union Berlin	D/CH	8	247	1.49	1.74	0.25
27	Maik Walpurgis	FC Ingolstadt 04	DE	1	24	1.00	1.25	0.25
28	Mirko Slomka	Hannover 96, Hamburger SV	DE	5	132	1.15	1.38	0.23
29	Bruno Labbadia	VfB Stuttgart, Hamburger SV, VfL Wolfsburg	DE	6	165	1.17	1.40	0.23
30	David Wagner	FC Schalke 04	DE	1	25	1.25	1.48	0.23
31	Christian Streich	SC Freiburg	DE	8	246	1.01	1.24	0.22
32	Paolo Tramezzani	FC Lugano, FC Sion	CH	2	30	1.38	1.60	0.22
33	Huub Stevens	FC Schalke 04, VfB Stuttgart, TSG Hoffenheim	DE	5	86	1.25	1.44	0.20
34	Raimondo Ponte	FC Sion, FC Aarau	CH	2	27	1.18	1.37	0.19
35	Viktor Skripnik	SV Werder Bremen	DE	2	59	1.13	1.31	0.17
36	Niko Kovac	Eintracht Frankfurt, FC Bayern München	DE	4	112	1.51	1.67	0.16
37	Urs Meier	FC Zürich	CH	3	91	1.40	1.55	0.15
38	Frank Schaefer	1.FC Köln	DE	1	22	1.22	1.36	0.15
39	Tayfun Korkut	Hannover 96, Bayer Leverkusen, VfB Stuttgart	DE	4	71	1.19	1.34	0.14
40	Alexander Nouri	SV Werder Bremen	DE	2	41	1.09	1.22	0.13
41	Stéphane Henchoz	Neuchâtel Xamax, FC Sion	CH	2	30	1.24	1.37	0.13
42	Dirk Schuster	SV Darmstadt 98, FC Augsburg	DE	2	48	0.96	1.08	0.13
43	Florian Kohfeldt	SV Werder Bremen	DE	3	82	1.19	1.32	0.13

³⁸ Namentlich sind das die folgenden Trainer: Adi Hütter, Urs Fischer, Markus Babbel, Michael Skibbe, Thorsten Fink, Sami Hyypiä, Joe Zinnbauer.

44	Robin Dutt	SC Freiburg, Bayer Leverkusen, SV Werder Bremen	DE	3	96	1.16	1.28	0.12
45	Pál Dárdai	Hertha BSC	DE	5	151	1.23	1.34	0.10
46	Peter Bosz	Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen	DE	3	57	1.71	1.81	0.10
47	Paulo Sousa	FC Basel	CH	1	36	2.08	2.17	0.09
48	Markus Gisdol	TSG Hoffenheim, Hamburger SV, 1.FC Köln	DE	6	140	1.13	1.22	0.09
49	Martin Schmidt	1.FSV Mainz 05, VfL Wolfsburg, FC Augsburg	DE	5	125	1.14	1.22	0.08
50	Alfred Schreuder	TSG Hoffenheim	DE	1	25	1.33	1.40	0.07
51	Marcel Koller	FC Basel	CH	2	57	1.86	1.93	0.07
52	Uli Forte	FC St. Gallen, GC Zürich, BSC Young Boys, FC Zürich	CH	5	152	1.53	1.60	0.07
53	Oliver Glasner	VfL Wolfsburg	DE	1	25	1.38	1.44	0.06
54	Peter Stöger	1.FC Köln, Borussia Dortmund	DE	5	135	1.19	1.24	0.06
55	Felix Magath	FC Schalke 04, VfL Wolfsburg	DE	2	60	1.23	1.28	0.05
56	Armin Veh	Hamburger SV, Eintracht Frankfurt, VfB Stuttgart	DE	5	131	1.14	1.20	0.05
57	Markus Weinzierl	FC Augsburg, FC Schalke 04, VfB Stuttgart	DE	6	193	1.14	1.20	0.05
58	Jeff Saibene	FC St. Gallen, FC Thun	CH	6	171	1.27	1.32	0.05
59	Bernard Challandes	FC Sion, FC Thun, BSC Young Boys	CH	4	81	1.17	1.21	0.04
60	Roberto Di Matteo	FC Schalke 04	DE	1	27	1.44	1.48	0.04
61	Heiko Vogel	FC Basel	CH	2	35	2.14	2.17	0.03
62	Jos Luhukay	FC Augsburg, Hertha BSC	DE	3	87	1.08	1.11	0.03
63	Heiko Herrlich	Bayer 04 Leverkusen	DE	2	51	1.52	1.55	0.03
64	Murat Yakin	FC Thun, FC Luzern, FC Basel, GC Zürich, FC Sion	CH	6	178	1.57	1.60	0.03
65	Jürgen Kramny	VfB Stuttgart	DE	1	21	1.08	1.10	0.02
66	Pierluigi Tami	GC Zürich, FC Lugano	CH	4	106	1.23	1.24	0.01
67	Domenico Tedesco	FC Schalke 04	DE	2	59	1.47	1.46	-0.01
68	Manuel Baum	FC Augsburg	DE	3	82	1.11	1.10	-0.01
69	Didier Tholot	FC Sion	CH	2	54	1.49	1.48	-0.01
70	André Breitenreiter	SC Paderborn 07, FC Schalke 04, Hannover 96	DE	4	121	1.11	1.10	-0.01
71	Sandro Schwarz	1.FSV Mainz 05	DE	3	79	1.13	1.11	-0.02
72	Carlos Bernegger	FC Luzern, GC Zürich	CH	4	69	1.35	1.32	-0.03
73	Markus Babbel	Hertha BSC, TSG Hoffenheim, FC Luzern	D/CH	7	162	1.36	1.33	-0.04
74	Otto Rehhagel	Hertha BSC	DE	1	12	0.96	0.92	-0.04
75	Michael Skibbe	Eintracht Frankfurt, GC Zürich	D/CH	3	81	1.46	1.42	-0.04
76	René Weiler	FC Aarau, FC Luzern	CH	2	57	1.22	1.18	-0.04
77	Marco Kurz	1.FC Kaiserslautern, TSG Hoffenheim	DE	3	70	1.10	1.06	-0.05
78	Andries Jonker	VfL Wolfsburg	DE	1	12	1.30	1.25	-0.05
79	Roberto Morinini	AC Bellinzona	CH	1	25	1.05	1.00	-0.05
80	Torsten Frings	SV Darmstadt 98	DE	1	18	1.00	0.94	-0.06
81	Zdenek Zeman	FC Lugano	CH	1	36	1.03	0.97	-0.06
82	Rolf Fringer	FC Luzern, FC Zürich	CH	2	48	1.34	1.27	-0.07
83	Raphael Wicky	FC Basel	CH	1	36	2.00	1.92	-0.08
84	Stefan Ruthenbeck	1.FC Köln	DE	1	20	1.03	0.95	-0.08
85	Achim Beierlorzer	1.FC Köln, 1.FSV Mainz 05	DE	2	25	1.05	0.96	-0.09
86	Ludovic Magnin	FC Zürich	CH	3	73	1.38	1.27	-0.10
87	Norbert Meier	Fortuna Düsseldorf, SV Darmstadt	DE	2	47	0.92	0.81	-0.11
88	Thomas Schaaf	SV Werder Bremen, Eintracht Frankfurt, Hannover 96	DE	5	146	1.23	1.12	-0.11
89	Marco Pezzaioli	TSG Hoffenheim	DE	1	17	1.17	1.06	-0.11
90	Hannes Wolf	VfB Stuttgart	DE	1	20	1.11	1.00	-0.11
91	Thorsten Fink	FC Basel, Hamburger SV, GC Zürich	D/CH	5	129	1.57	1.45	-0.12
92	Vladimir Petkovic	BSC Young Boys	CH	1	32	1.67	1.53	-0.14
93	Andrea Manzo	FC Lugano	CH	1	18	1.14	1.00	-0.14
94	Holger Stanislawski	FC St. Pauli, TSG Hoffenheim	DE	2	54	1.12	0.98	-0.14
95	Sami Hyypiä	Bayer 04 Leverkusen, FC Zürich	D/CH	2	55	1.47	1.33	-0.15
96	João Carlos Pereira	Servette FC	CH	1	13	1.23	1.08	-0.15
97	Laurent Roussey	FC Sion, FC Lausanne-Sport	CH	4	92	1.35	1.20	-0.15
98	Louis van Gaal	FC Bayern München	DE	1	29	1.95	1.79	-0.16
99	Marc Schneider	FC Thun	CH	3	95	1.29	1.13	-0.17
100	Giorgio Contini	FC Vaduz, FC St. Gallen	CH	4	126	1.22	1.04	-0.18
101	Gertjan Verbeek	1.FC Nürnberg	DE	1	22	1.09	0.91	-0.18
102	Fabio Celestini	FC Lausanne-Sport, FC Lugano	CH	4	105	1.26	1.07	-0.19
103	Kasper Hjulmand	1.FSV Mainz 05	DE	1	21	1.25	1.05	-0.20
104	Joe Zinnbauer	Hamburger SV, FC St. Gallen	D/CH	3	81	1.27	1.06	-0.21
105	Thomas Schneider	VfB Stuttgart	DE	1	21	1.18	0.95	-0.22

106	Thomas Häberli	FC Luzern	CH	2	33	1.41	1.18	-0.23
107	Henri Atamaniuk	FC Lausanne-Sport	CH	1	22	1.15	0.91	-0.24
108	Joël Magnin	Neuchâtel Xamax	CH	1	23	1.07	0.83	-0.25
109	Michel Decastel	FC Sion, Neuchâtel Xamax	CH	2	31	1.03	0.77	-0.25
110	Alexander Zorniger	VfB Stuttgart	DE	1	13	1.04	0.77	-0.27
111	Torsten Lieberknecht	Eintracht Braunschweig	DE	1	34	1.01	0.74	-0.27
112	Steffen Baumgart	SC Paderborn 07	DE	1	25	0.93	0.64	-0.29
113	Staale Solbakken	1.FC Köln	DE	1	30	1.27	0.97	-0.31
114	Bert van Marwijk	Hamburger SV	DE	1	15	1.12	0.80	-0.32
115	Sébastien Fournier	Servette FC	CH	1	28	1.19	0.86	-0.33
116	Valérien Ismaël	VfL Wolfsburg	DE	1	15	1.41	1.07	-0.34
117	Michael Frontzeck	Borussia M'gladbach, Hannover 96	DE	2	39	1.11	0.77	-0.34
118	Marcus Sorg	SC Freiburg	DE	1	17	1.11	0.76	-0.35
119	Ciriaco Sforza	GC Zürich, FC Thun	CH	3	73	1.35	0.99	-0.36
120	Thomas Doll	Hannover 96	DE	1	15	1.03	0.67	-0.36
121	Michael Köllner	1.FC Nürnberg	DE	1	21	0.93	0.57	-0.36
122	Christian Gross	BSC Young Boys	CH	1	29	1.75	1.38	-0.37
123	Didier Ollé-Nicolle	Neuchâtel Xamax	CH	1	26	1.39	1.00	-0.39
124	Martin Rueda	FC Lausanne-Sport, BSC Young Boys	CH	2	60	1.43	1.03	-0.39
125	Ante Covic	Hertha BSC	DE	1	12	1.34	0.92	-0.42
126	Ryszard Komornicki	FC Luzern	CH	1	19	1.46	1.00	-0.46
127	Mike Büskens	SpVgg Greuther Fürth	DE	1	22	1.03	0.55	-0.48
128	Boris Schommers	1.FC Nürnberg	DE	1	13	1.03	0.54	-0.49
129	Roland Vrabec	FC Vaduz	CH	1	11	1.29	0.73	-0.56
130	Sven Christ	FC Aarau	CH	1	25	1.33	0.76	-0.57
131	Frédéric Chassot	FC Sion	CH	1	10	1.45	0.80	-0.65
132	Steve McClaren	VfL Wolfsburg	DE	1	21	1.81	1.10	-0.71
133	Markus Kauczinski	FC Ingolstadt 04	DE	1	10	0.98	0.20	-0.78
134	Carlo Tebi	AC Bellinzona	CH	1	10	1.28	0.40	-0.88

Tabelle 23: 10 Jahres-Ranking 1. Bundesliga & Super League

(Quelle: eigene Darstellung)

Bei alleiniger Betrachtung der deutschen 1. Bundesliga würde sich folgendes Ranking ergeben. Auch hier ist derjenige Trainer zuoberst, der die grösste positive Differenz zwischen dem tatsächlichen und dem anhand der Regressionsfunktion prognostizierten PpS-Schnitt aufweist.

10 JAHRES-RANKING 1. BUNDESLIGA

#	Trainer	Verein(e)	Sais ons	Spiele	prog PpS	tats. PpS	Diffe- renz
1	Marco Rose	Borussia M'gladbach	1	25	1.34	1.96	0.62
2	Jupp Heynckes	Bayer Leverkusen, FC Bayern München	4	129	1.73	2.34	0.61
3	Hans-Dieter Flick	FC Bayern München	1	15	1.89	2.47	0.58
4	Ralf Rangnick	TSG Hoffenheim, RB Leipzig	2	51	1.28	1.78	0.51
5	Jens Keller	FC Schalke 04	2	51	1.37	1.84	0.47
6	Carlo Ancelotti	FC Bayern München	1	34	1.96	2.41	0.45
7	Lucien Favre	Borussia M'gladbach, Borussia Dortmund	7	207	1.36	1.81	0.45
8	Pep Guardiola	FC Bayern München	3	102	2.08	2.52	0.44
9	Sascha Lewandowski	Bayer Leverkusen	1	34	1.49	1.91	0.43
10	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	5	170	1.62	1.99	0.38
11	Thomas Tuchel	1.FSV Mainz 05, Borussia Dortmund	6	204	1.29	1.64	0.35
12	Ralph Hasenhüttl	FC Ingolstadt 04, RB Leipzig	3	102	1.23	1.57	0.34
13	Michael Wiesinger	1.FC Nürnberg	1	17	1.07	1.41	0.34
14	Julian Nagelsmann	TSG Hoffenheim, RB Leipzig	5	141	1.37	1.71	0.34
15	Dieter Hecking	1.FC Nürnberg, VfL Wolfsburg, Borussia M'gladbach	10	290	1.19	1.52	0.33
16	André Schubert	Borussia M'gladbach	2	45	1.28	1.58	0.30
17	Roger Schmidt	Bayer Leverkusen	3	91	1.39	1.66	0.27

18	Friedhelm Funkel	Fortuna Düsseldorf	2	53	0.85	1.11	0.26
19	Maik Walpurgis	FC Ingolstadt 04	1	24	1.00	1.25	0.25
20	Mirko Šlomka	Hannover 96, Hamburger SV	5	132	1.15	1.38	0.23
21	Bruno Labbadia	VfB Stuttgart, Hamburger SV, VfL Wolfsburg	6	165	1.17	1.40	0.23
22	David Wagner	FC Schalke 04	1	25	1.25	1.48	0.23
23	Christian Streich	SC Freiburg	8	246	1.01	1.24	0.22
24	Urs Fischer	1.FC Union Berlin	1	25	1.00	1.20	0.20
25	Huub Stevens	FC Schalke 04, VfB Stuttgart, TSG Hoffenheim	5	86	1.25	1.44	0.20
26	Adi Hütter	Eintracht Frankfurt	2	58	1.22	1.41	0.20
27	Sami Hyypiä	Bayer Leverkusen	1	29	1.46	1.66	0.19
28	Viktor Skripnik	SV Werder Bremen	2	59	1.13	1.31	0.17
29	Niko Kovač	Eintracht Frankfurt, FC Bayern München	4	112	1.51	1.67	0.16
30	Frank Schaefer	1.FC Köln	1	22	1.22	1.36	0.15
31	Tayfun Korkut	Hannover 96, Bayer Leverkusen, VfB Stuttgart	4	71	1.19	1.34	0.14
32	Alexander Nouri	SV Werder Bremen	2	41	1.09	1.22	0.13
33	Dirk Schuster	SV Darmstadt 98, FC Augsburg	2	48	0.96	1.08	0.13
34	Florian Kohfeldt	SV Werder Bremen	3	82	1.19	1.32	0.13
35	Robin Dutt	SC Freiburg, Bayer Leverkusen, SV Werder Bremen	3	96	1.16	1.28	0.12
36	Pál Dárdai	Hertha BSC	5	151	1.23	1.34	0.10
37	Peter Bosz	Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen	3	57	1.71	1.81	0.10
38	Thorsten Fink	Hamburger SV	2	59	1.22	1.31	0.09
39	Markus Gisdol	TSG Hoffenheim, Hamburger SV, 1.FC Köln	6	140	1.13	1.22	0.09
40	Martin Schmidt	1.FSV Mainz 05, VfL Wolfsburg, FC Augsburg	5	125	1.14	1.22	0.08
41	Alfred Schreuder	TSG Hoffenheim	1	25	1.33	1.40	0.07
42	Oliver Glasner	VfL Wolfsburg	1	25	1.38	1.44	0.06
43	Peter Stöger	1.FC Köln, Borussia Dortmund	5	135	1.19	1.24	0.06
44	Felix Magath	FC Schalke 04, VfL Wolfsburg	2	60	1.23	1.28	0.05
45	Armin Veh	Hamburger SV, Eintracht Frankfurt, VfB Stuttgart	5	131	1.14	1.20	0.05
46	Markus Weinzierl	FC Augsburg, FC Schalke 04, VfB Stuttgart	6	193	1.14	1.20	0.05
47	Roberto Di Matteo	FC Schalke 04	1	27	1.44	1.48	0.04
48	Jos Luhukay	FC Augsburg, Hertha BSC	3	87	1.08	1.11	0.03
49	Heiko Herrlich	Bayer Leverkusen	2	51	1.52	1.55	0.03
50	Jürgen Kramny	VfB Stuttgart	1	21	1.08	1.10	0.02
51	Domenico Tedesco	FC Schalke 04	2	59	1.47	1.46	-0.01
52	Manuel Baum	FC Augsburg	3	82	1.11	1.10	-0.01
53	André Breitenreiter	SC Paderborn 07, FC Schalke 04, Hannover 96	4	121	1.11	1.10	-0.01
54	Sandro Schwarz	1.FSV Mainz 05	3	79	1.13	1.11	-0.02
55	Michael Skibbe	Eintracht Frankfurt	1	27	1.17	1.15	-0.03
56	Otto Rehagel	Hertha BSC	1	12	0.96	0.92	-0.04
57	Marco Kurz	1.FC Kaiserslautern, TSG Hoffenheim	3	70	1.10	1.06	-0.05
58	Andries Jonker	VfL Wolfsburg	1	12	1.30	1.25	-0.05
59	Torsten Frings	SV Darmstadt 98	1	18	1.00	0.94	-0.06
60	Stefan Ruthenbeck	1.FC Köln	1	20	1.03	0.95	-0.08
61	Joe Zinnbauer	Hamburger SV	1	23	1.13	1.04	-0.09
62	Achim Beierlorzer	1.FC Köln, 1.FSV Mainz 05	2	25	1.05	0.96	-0.09
63	Norbert Meier	Fortuna Düsseldorf, SV Darmstadt 98	2	47	0.92	0.81	-0.11
64	Thomas Schaaf	SV Werder Bremen, Eintracht Frankfurt, Hannover 96	5	146	1.23	1.12	-0.11
65	Marco Pezzaiuoli	TSG Hoffenheim	1	17	1.17	1.06	-0.11
66	Hannes Wolf	VfB Stuttgart	1	20	1.11	1.00	-0.11
67	Markus Babbel	Hertha BSC, TSG Hoffenheim	3	46	1.18	1.07	-0.11
68	Holger Stanislawski	FC St. Pauli, TSG Hoffenheim	2	54	1.12	0.98	-0.14
69	Louis van Gaal	FC Bayern München	1	29	1.95	1.79	-0.16
70	Gertjan Verbeek	1.FC Nürnberg	1	22	1.09	0.91	-0.18
71	Kasper Hjulmand	1.FSV Mainz 05	1	21	1.25	1.05	-0.20
72	Thomas Schneider	VfB Stuttgart	1	21	1.18	0.95	-0.22
73	Alexander Zorniger	VfB Stuttgart	1	13	1.04	0.77	-0.27
74	Torsten Lieberknecht	Eintracht Braunschweig	1	34	1.01	0.74	-0.27
75	Steffen Baumgart	SC Paderborn 07	1	25	0.93	0.64	-0.29
76	Ståle Solbakken	1.FC Köln	1	30	1.27	0.97	-0.31
77	Bert van Marwijk	Hamburger SV	1	15	1.12	0.80	-0.32
78	Valérien Ismaël	VfL Wolfsburg	1	15	1.41	1.07	-0.34

79	Michael Frontzeck	Borussia M'gladbach, Hannover 96	2	39	1.11	0.77	-0.34
80	Marcus Sorg	SC Freiburg	1	17	1.11	0.76	-0.35
81	Thomas Doll	Hannover 96	1	15	1.03	0.67	-0.36
82	Michael Köllner	1.FC Nürnberg	1	21	0.93	0.57	-0.36
83	Ante Covic	Hertha BSC	1	12	1.34	0.92	-0.42
84	Mike Büskens	SpVgg Greuther Fürth	1	22	1.03	0.55	-0.48
85	Boris Schommers	1.FC Nürnberg	1	13	1.03	0.54	-0.49
86	Steve McClaren	VfL Wolfsburg	1	21	1.81	1.10	-0.71
87	Markus Kauczinski	FC Ingolstadt 04	1	10	0.98	0.20	-0.78

Tabelle 24: 10 Jahres-Ranking 1. Bundesliga

(Quelle: eigene Darstellung)

Analog kann die Gesamttranglerliste für die Schweizer Super League dargestellt werden:

10 JAHRES-RANKING SUPER LEAGUE							
#	Trainer	Verein(e)	Sai- sons	Spiele	prog PpS	tats. PpS	Diffe- renz
1	Alain Geiger	Servette FC	1	23	1.05	1.61	0.55
2	Mauro Lustrinelli	FC Thun	1	11	1.21	1.64	0.43
3	Gerardo Seoane	FC Luzern, BSC Young Boys	3	76	1.83	2.24	0.40
4	Adi Hütter	BSC Young Boys	3	101	1.75	2.11	0.35
5	Peter Zeidler	FC Sion, FC St. Gallen	3	83	1.30	1.60	0.30
6	Víctor Muñoz	Neuchâtel Xamax	1	11	1.56	1.82	0.26
7	Maurizio Jacobacci	FC Sion, FC Lugano	2	27	1.26	1.52	0.26
8	Urs Fischer	FC Zürich, FC Thun, FC Basel	7	222	1.55	1.80	0.25
9	Paolo Tramezzani	FC Lugano, FC Sion	2	30	1.38	1.60	0.22
10	Raimondo Ponte	FC Sion, FC Aarau	2	27	1.18	1.37	0.19
11	Urs Meier	FC Zürich	3	91	1.40	1.55	0.15
12	Stéphane Henchoz	Neuchâtel Xamax, FC Sion	2	30	1.24	1.37	0.13
13	Paulo Sousa	FC Basel	1	36	2.08	2.17	0.09
14	Marcel Koller	FC Basel	2	57	1.86	1.93	0.07
15	Uli Forte	FC St. Gallen, GC Zürich, BSC Young Boys, FC Zürich	5	152	1.53	1.60	0.07
16	Jeff Saibene	FC St. Gallen, FC Thun	6	171	1.27	1.32	0.05
17	Bernard Challandes	FC Sion, FC Thun, BSC Young Boys	4	81	1.17	1.21	0.04
18	Heiko Vogel	FC Basel	2	35	2.14	2.17	0.03
19	Murat Yakin	FC Thun, FC Luzern, FC Basel, GC Zürich, FC Sion	6	178	1.57	1.60	0.03
20	Pierluigi Tami	GC Zürich, FC Lugano	4	106	1.23	1.24	0.01
21	Markus Babbel	FC Luzern	4	116	1.44	1.43	-0.01
22	Didier Tholot	FC Sion	2	54	1.49	1.48	-0.01
23	Carlos Bernegger	FC Luzern, GC Zürich	4	69	1.35	1.32	-0.03
24	René Weiler	FC Aarau, FC Luzern	2	57	1.22	1.18	-0.04
25	Michael Skibbe	GC Zürich	2	54	1.61	1.56	-0.05
26	Roberto Morinini	AC Bellinzona	1	25	1.05	1.00	-0.05
27	Zdenek Zeman	FC Lugano	1	36	1.03	0.97	-0.06
28	Rolf Fringer	FC Luzern, FC Zürich	2	48	1.34	1.27	-0.07
29	Raphael Wicky	FC Basel	1	36	2.00	1.92	-0.08
30	Ludovic Magnin	FC Zürich	3	73	1.38	1.27	-0.10
31	Vladimir Petkovic	BSC Young Boys	1	32	1.67	1.53	-0.14
32	Andrea Manzo	FC Lugano	1	18	1.14	1.00	-0.14
33	João Carlos Pereira	Servette FC	1	13	1.23	1.08	-0.15
34	Laurent Roussey	FC Sion, FC Lausanne-Sport	4	92	1.35	1.20	-0.15
35	Marc Schneider	FC Thun	3	95	1.29	1.13	-0.17
36	Joe Zinnbauer	FC St. Gallen	2	58	1.24	1.07	-0.17
37	Giorgio Contini	FC Vaduz, FC St. Gallen	4	126	1.22	1.04	-0.18
38	Fabio Celestini	FC Lausanne-Sport, FC Lugano	4	105	1.26	1.07	-0.19
39	Thomas Häberli	FC Luzern	2	33	1.41	1.18	-0.23
40	Henri Atamianiuk	FC Lausanne-Sport	1	22	1.15	0.91	-0.24
41	Joël Magnin	Neuchâtel Xamax	1	23	1.07	0.83	-0.25

42	Michel Decastel	FC Sion, Neuchâtel Xamax	2	31	1.03	0.77	-0.25
43	Thorsten Fink	FC Basel, GC Zürich	3	70	1.87	1.57	-0.30
44	Sébastien Fournier	Servette FC	1	28	1.19	0.86	-0.33
45	Ciriaco Sforza	GC Zürich, FC Thun	3	73	1.35	0.99	-0.36
46	Christian Gross	BSC Young Boys	1	29	1.75	1.38	-0.37
47	Didier Ollé-Nicolle	Neuchâtel Xamax	1	26	1.39	1.00	-0.39
48	Martin Rueda	FC Lausanne-Sport, BSC Young Boys	2	60	1.43	1.03	-0.39
49	Ryszard Komornicki	FC Luzern	1	19	1.46	1.00	-0.46
50	Sami Hyypiä	FC Zürich	1	26	1.49	0.96	-0.52
51	Roland Vrabec	FC Vaduz	1	11	1.29	0.73	-0.56
52	Sven Christ	FC Aarau	1	25	1.33	0.76	-0.57
53	Frédéric Chassot	FC Sion	1	10	1.45	0.80	-0.65
54	Carlo Tebi	AC Bellinzona	1	10	1.28	0.40	-0.88

Tabelle 25: 10 Jahres-Ranking Raiffeisen Super League

(Quelle: eigene Darstellung)

4.4.3 Interpretation der Ergebnisse

Im Hinblick auf eine mögliche Validierung der Resultate bietet sich insbesondere der Vergleich mit der im Kapitel 2.4 dargelegten öffentlichen Bewertung der Trainerleistung an. Jedoch ist diese Einschätzung mit Vorsicht zu geniessen, da keine objektive und insbesondere wissenschaftliche Erfolgsbestimmung bzw. Bewertungsraster zugrunde liegen. Dennoch lassen sich in einem ersten Vergleich einige Parallelen feststellen.

Ergänzt man die Liste mit den deutschen Trainern des Jahres lassen sich durchaus Übereinstimmungen erkennen. Der gemäss der Fachjury beste Trainer 2011 belegte im Ranking aller Trainer-Saisons der letzten zehn Jahre den neunten Platz. Ein Jahr später belegte Jürgen Klopp sogar den 2. Platz im Saison-Ranking. Jupp Heynckes – Trainer des Jahres 2013 – landete mit seiner Triple-Saison³⁹ auf dem vierten Platz im Ranking der vorliegenden Studie. Bei Joachim Löw gibt es aufgrund dessen, dass die Länderspiele in dieser Arbeit nicht erfasst (n. e.) wurden, kein Vergleichswert. Dieter Hecking, der Trainer des Jahres 2015, ist im Ranking mit seiner herausragenden Saison 2014/2015 (2. Platz in der 1. Bundesliga mit dem VfL Wolfsburg) auf dem sehr guten 21. Platz klassiert. Einen Einfluss auf die Wahl zum Trainer des Jahres könnte auch haben, dass Dieter Hecking das Jahr zuvor mit dem VfL Wolfsburg ebenfalls sehr gut abschnitt und im Saison-Ranking den 14. Platz belegte.

Ein weiteres Beispiel für einen möglichen nachgelagerten Effekt in der Trainer-des-Jahres-Wahl könnte auch Dirk Schuster sein. Er stieg in der Saison 2014/15 mit dem SV Darmstadt 98 in die 1. Bundesliga auf und konnte dann in der Saison 2015/16 mit dem «Underdog» SV Darmstadt 98 die Klasse halten. Demzufolge wurde Dirk Schuster 2016 als Trainer des Jahres ausgezeichnet, obwohl er in diesem Jahr gemäss dem Saison-Ranking nur die 114. beste Trainersaison von insgesamt 340 Trainersaisons hinlegte.

³⁹ Wie bereits dargelegt, fliesst jedoch nur die Bundesliga-Saison in das Ranking ein. Die Erfolge in den nationalen und internationalen Pokalwettbewerben werden nicht berücksichtigt.

Bei den Trainern des Jahres 2017 und 2018 gibt es dann wiederum eine grosse Übereinstimmung mit dem durch die Regressionsanalyse erarbeiteten Ranking: Sowohl Julian Nagelsmann als auch Jupp Heynckes befinden sich in der Top 20. Hinsichtlich des Trainers des Jahres 2019 bietet das vorliegende Forschungsprojekt keinen Vergleichswert, da die englische Liga nicht erfasst wurde.

TRAINER DES JAHRES				
JAHR	TRAINER	VEREIN/MANNSCHAFT	ENDPLATZIERUNG*	RANKING**
2011	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	1.	9.
2012	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	1.	2.
2013	Jupp Heynckes	FC Bayern München	1.	4.
2014	Joachim Löw	Deutsche Nationalmannschaft	1.	n. e.
2015	Dieter Hecking	VfL Wolfsburg	2.	21.
2016	Dirk Schuster	SV Darmstadt 98	14.	114.
2017	Julian Nagelsmann	TSG 1899 Hoffenheim	4.	18.
2018	Jupp Heynckes	FC Bayern München	1.	6.
2019	Jürgen Klopp	FC Liverpool (ENG)	2.	n. e.

* Endplatzierung der Mannschaft/Verein in ihrer Liga bzw. ihrem Turnier
 ** Platzierung im Ranking, das in der vorliegenden Arbeit mithilfe der Regressions- & Differenzanalyse erstellt wurde

Tabelle 26: Deutsche Trainer des Jahres im Saison-Ranking

(Quelle: eigene Darstellung i. A. an Kicker, o. D.)

Trotz dieser grundsätzlichen Übereinstimmung mit der öffentlichen Erfolgsbestimmung lassen sich im Rahmen der vorliegenden Studie einige Besonderheiten des Rankings feststellen:

Trainer mit wenigen Saisons dominieren die Extrema

Wenn man das 10 Jahres-Ranking betrachtet, ist man im ersten Moment vielleicht ein wenig überrascht, dass die Tabelle von Marco Rose angeführt wird. Marco Rose, zweifelsfrei ein sehr guter Trainer, würde bei einer Experten-Umfrage wahrscheinlich nur von wenigen als der beste Trainer der letzten zehn Jahre genannt werden. Obwohl er in seiner ersten Saison in Deutschland überzeugt hat, zeigt dies eine auffällige Beobachtung im Rahmen der vorliegenden Studie: Trainer mit wenigen Saisons sind häufig am ganz oberen oder unteren Ende des Rankings anzutreffen.

Ein möglicher statischer Erklärungsversuch für dieses Phänomen ist das Gesetz der grossen Zahlen (Feller, 2015, 417 ff.). Demnach stabilisieren sich die Extremwerte eines Trainers mit einer zunehmenden Anzahl an Beobachtungen. Wird dies in den Kontext der Arbeit gesetzt, ist bei Trainern, die nur mit einer Saison im Ranking vertreten sind, die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie entweder ziemlich weit oben oder unten in der Tabelle anzutreffen sind. Insbesondere wird einem kontinuierlichen bzw. nachhaltigen Erfolg eine zu geringe Beobachtung geschenkt. Somit haben Trainer, die nur mit einer

Saison in das Ranking einfließen eine höhere Chance, dass sie überdurchschnittlich gut abschneiden. Auf der anderen Seite laufen sie eher Gefahr, dass sie auf den hinteren Plätzen des Rankings landen.

Würde man, um dem entgegenzuwirken, beim 10 Jahres-Ranking der 1. Bundesliga diejenigen Trainer herausfiltern, die nur eine Saison absolviert haben, wären in der Top 10 folgende Namen vertreten: Jupp Heynckes, Ralf Rangnick, Jens Keller, Carlo Ancelotti, Lucien Favre, Pep Guardiola, Jürgen Klopp, Thomas Tuchel, Ralph Hasenhüttl und Julian Nagelsmann – zehn Trainer, die bei vielen Fussballexperten sicherlich häufig genannt werden, auf die Frage, welches die erfolgreichsten Trainer des letzten Jahrzehnts in der 1. Bundesliga waren.

Ausreisser haben grosse Auswirkungen

Eine weitere wichtige Beobachtung ist die Auswirkung von «ausreissenden» Saisons. Demnach haben über- bzw. unterdurchschnittliche Saisons einen entscheidenden Einfluss auf die Gesamtbewertung des Trainers. Im Beispiel von Jürgen Klopp hatte die Saison 2014/2015 erheblichen Einfluss auf das Gesamtranking. Nach zwei ersten und zwei zweiten Plätzen in den vier Saisons davor, belegten die Dortmunder in dieser Saison den enttäuschenden siebten Platz in der 1. Bundesliga. Nach dem 19. Spieltag war die Mannschaft von Jürgen Klopp zur Überraschung aller sogar Letzter. Im Saison-Ranking, das mithilfe der Differenzanalyse erarbeitet wurde, belegte Jürgen Klopp mit dieser Saison den 300. von insgesamt 340. Plätzen. Auch im 10 Jahres-Ranking warf ihn diese «ausreissende Saison» zurück. Ohne diese Saison wäre Jürgen Klopp, wenn man nur die Trainer analysiert, die mit mehr als einer Spielzeit ins Ranking einfließen, hinter Jupp Heynckes als zweibester Trainer platziert gewesen. Diese Platzierung würde vielleicht eher der öffentlich wahrgenommenen Leistungsbeurteilung entsprechen, zumal Jürgen Klopp in seiner Station davor beim FSV Mainz 05 jahrelang schon mit guten Trainerleistungen auf sich aufmerksam machte, wobei diese aufgrund des Beobachtungszeitraum nicht in das Ranking einfließen.

Starker Einfluss der Medien auf die Bewertung der Trainerleistung

Einen starken Einfluss auf die Bewertung eines Trainers haben die Medien. Im Fussballgeschäft wurde bereits mehrfach gezeigt, welche Macht die regionale, nationale und internationale Presse ausüben kann und insbesondere wie sie die öffentliche Meinung beeinflusst. Ein prominentes Beispiel dafür ist Jens Keller, der von Dezember 2012 bis Oktober 2014 die Königsblauen aus Gelsenkirchen trainierte. Aufgrund seiner überdurchschnittlichen Resultate belegte er im 10 Jahres-Ranking der 1. Bundesliga den 5. Platz. Obwohl keiner seiner Nachfolger bis heute (Stand: August 2020) einen besseren PpS-Schnitt vorweisen konnte, musste er sich immer wieder der Kritik der Medien

aussetzen und seine Amtszeit war geprägt von Spekulationen über seinen Verbleib (vgl. J. Keller, Interview, 30. März 2020; Bundesliga, o. D. a). Dieses Beispiel zeigt exemplarisch, wie sich viele Trainer, auch bei erfolgreichen Resultaten, mit der Kritik der Medien auseinandersetzen müssen und dementsprechend auch die positive Bewertung der Öffentlichkeit darunter leidet.

Die entscheidenden Millimeter

Auch wenn man öfters hört, dass man sich das Glück erarbeiten muss, sollte dieser Faktor in der Interpretation des Rankings beachtet werden. «Ob ein Ball an den Innenpfosten und raus oder an den Innenpfosten und rein geht, dafür kannst du als Trainer nichts» (J. Keller, Interview, 30. März 2020). Dieses Zitat zeigt, wie wenig manchmal für den Torerfolg fehlt. Tatsächlich entscheiden in diesem Fall Millimeter darüber, ob der Ball reingehet oder nicht, ob du das Spiel gewinnst oder nicht und vor allem, ob du als Trainer der Held oder der Buhmann bist – ohne einen entscheidenden Einfluss auf diesen Moment zu haben. Wenn man beispielsweise die von der Bundesliga veröffentlichte Pfosten- und Lattentreffer-Statistik im Ranking berücksichtigt, würde man vielleicht zu einem anderen Ranking im Rahmen der vorliegenden Analyse kommen (Bundesliga, o. D. b).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Chancenauswertung. Klar kann ein Trainer diese beeinflussen, indem er seinen Spielern das nötige Vertrauen schenkt, Torabschlüsse trainiert und, und, und. Nichtsdestotrotz spielt auch hier ein bestimmter Zufallsfaktor eine Rolle. In einem im Trainergeschäft viel beachteten Buch von Christoph Biermann wurde unter anderem die vorhin erwähnte Saison 2014/2015 von Jürgen Klopp analysiert. Demzufolge kam er zum Schluss, dass Dortmund anhand der Grosschancen gemessen die Hinrunde auf dem vierten statt auf dem 17. Tabellenrang hätte beenden müssen (Biermann, 2018, 30 f.).

4.5 Zahlenspiel: Weitere spannende Fakten

In einem abschliessenden Teil werden anhand der zur Verfügung stehenden Daten noch weitere Ergebnisse der quantitativen Analyse dargestellt⁴⁰. Insbesondere werden die PpS-Schnitte je nach Teilstichprobe einer unabhängigen Variablen bzw. der Dummy-Variablen aufgezeigt⁴¹.

⁴⁰ Hinzuweisen ist darauf, dass im Zuge dieser Analyse die Ausreisser nicht eliminiert wurden.

⁴¹ Diese Analyse erfolgt jedoch ohne die Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Kaders bzw. deren Marktwerte.

Alter des Trainers (AltT)

Hinsichtlich des Alters bietet sich eine Unterteilung in mehrere Altersgruppen an. Demzufolge werden nachfolgend die PpS-Schnitte der Trainer analysiert die zum Start der Saison bzw. bei einem unterjährigem Trainerwechsel bei Amtsantritt jünger als 40 Jahre, zwischen 40 und 49 Jahren, zwischen 50 und 59 Jahren sowie älter als 60 Jahre waren.

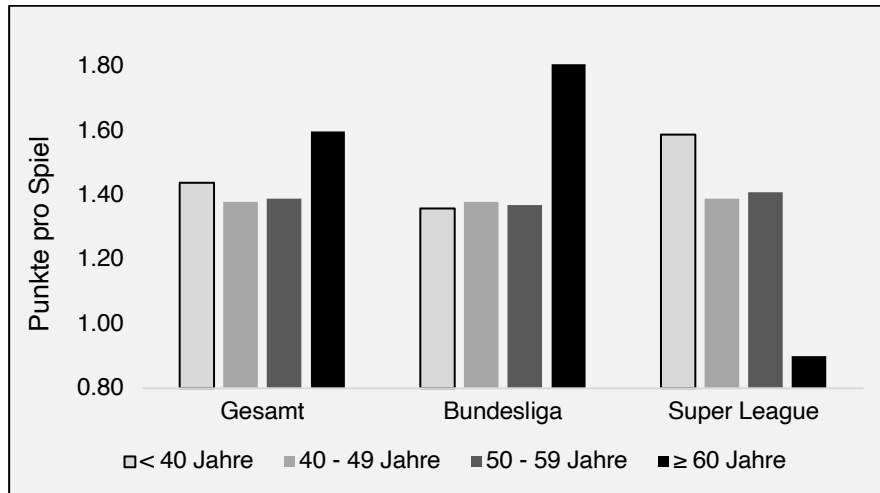


Abbildung 16: PpS-Schnitt nach Altersgruppen

(Quelle: eigene Darstellung)

Wie in der Abbildung 16 ersichtlich, ist bei Trainern, die jünger als 40 Jahre sind, insgesamt ein leicht höherer Punkteschnitt als bei Trainern zwischen 40 und 59 Jahren zu erkennen. Erst bei Trainern, die über 60 Jahre sind, nimmt der sportliche Erfolg wieder zu, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die Teilgruppe sehr klein ist und weniger Beobachtungen hat als die anderen drei Altersklassen. Auffällig ist jedoch, dass in der 1. Bundesliga die über 60-jährigen deutlich «overperformen», wohingegen diese Altersgruppe in der Schweizer Super League unterdurchschnittlich abschneidet.

Ehemaliger Profi

Sind ehemalige Fußballspieler die besseren Trainer bzw. sind Fußballtrainer mit eigenem leistungssportlichem Hintergrund erfolgreicher als Trainer ohne leistungssportlichen Hintergrund? Das nachfolgende Balkendiagramm zeigt den Punktedurchschnitt der Trainer, die eine Spielerkarriere in den höchsten beiden Ligen eines Landes hinter sich haben im Vergleich zu Trainern ohne Spielerfahrungen im professionellen Fussball.

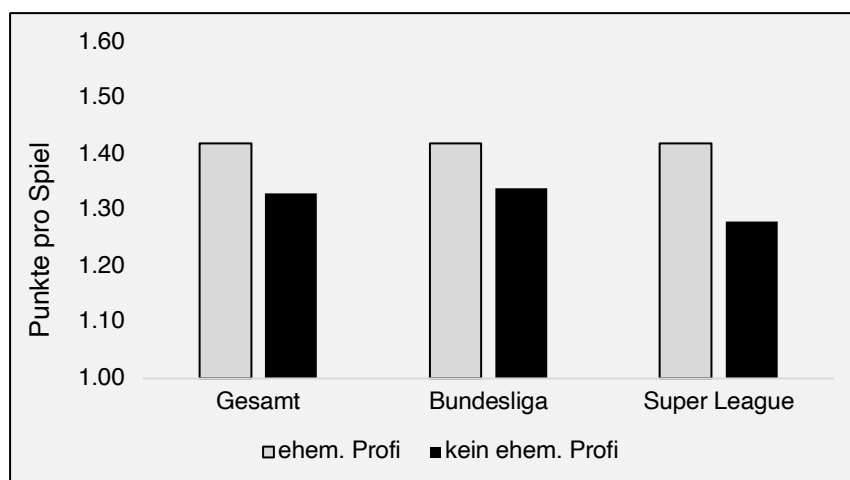


Abbildung 17: PpS-Schnitt nach Altersgruppen
(Quelle: eigene Darstellung)

Wie in der Grafik ersichtlich, lässt sich eine leichte Tendenz erkennen, dass ehemalige Spieler auf Top-Niveau einen besseren PpS-Schnitt haben, wobei dieser Zusammenhang im Rahmen der Regressionsanalyse nicht signifikant war. Von den insgesamt 134 analysierten Trainern hatten lediglich 35 Trainer ihr Geld früher nicht als Profispieler verdient. Von den 99 ehemaligen Spielern, spielten 50 im Mittelfeld, 32 in der Verteidigung und 17 im Sturm. Kein Trainer der 1. Bundesliga und Schweizer Super League hatte eine Spielerkarriere als Torhüter hinter sich.

Position

Im Hinblick auf die Position lässt sich erkennen, dass die ehemaligen Mittelfeldspieler den höchsten PpS-Schnitt vorweisen. Wenn man jedoch nur die 1. Bundesliga einzeln betrachtet, ist ersichtlich, dass die ehemaligen Stürmer noch besser abschneiden.

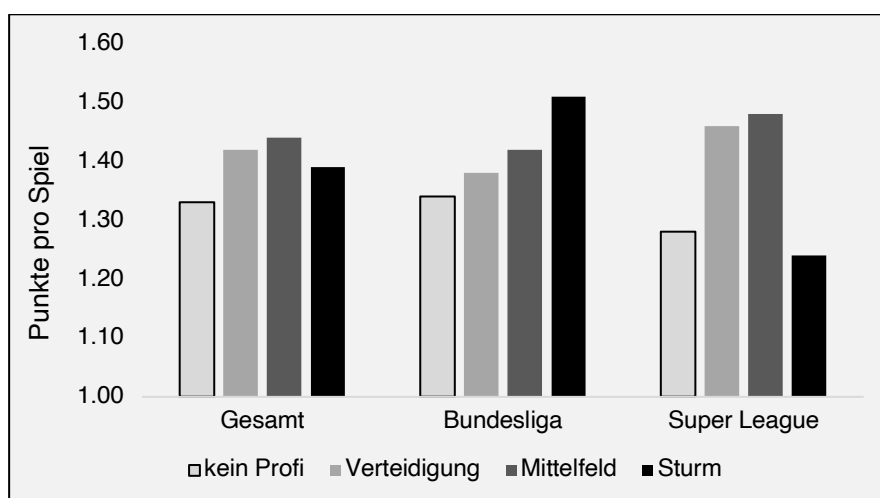


Abbildung 18: PpS-Schnitt nach Position
(Quelle: eigene Darstellung)

Nationalität des Trainers (NatT)

Die Abbildung 19 teilt die Teilnehmer nach Nationalität auf und gibt an, ob der Trainer in dem Land eine Mannschaft trainiert dessen Nationalität er besitzt. Von den insgesamt 134 Trainern waren insgesamt 91 Einheimische. In der 1. Bundesliga war das Verhältnis 58 Einheimische gegenüber 26 ausländischen Trainern. Auch in der Super League waren es deutlich mehr einheimische Trainer (Verhältnis 33 zu 17). Das nachfolgende Säulendiagramm visualisiert die jeweiligen PpS-Schnitte im Vergleich.

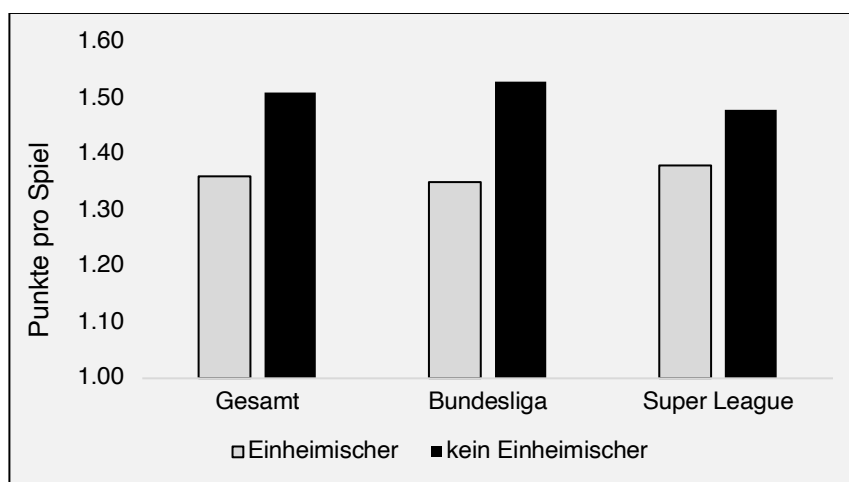


Abbildung 19: PpS-Schnitt nach Nationalität

(Quelle: eigene Darstellung)

Amtszeit des Trainers (AmtsT)

Eine weitere spannende Frage ist, ob die Trainer, die bereits länger im Amt sind, erfolgreicher sind. Dafür wurde die Stichprobe hinsichtlich der bisherigen Amtszeit in vier Kategorien unterteilt. Die ersten beiden Säulen enthalten die Ergebnisse für Unterstichproben von Trainern, die zum Zeitpunkt ihres ersten Spiels in der entsprechenden Saison neu dazugekommen, oder höchstens bereits ein Jahr beim selben Verein sind. Im Vergleich zu den Trainern, die bereits 1.01 bis 3 Jahre oder sogar mehr als drei Jahre dabei sind, weisen sie einen leicht höheren PpS-Schnitt auf. Jedoch sind nicht die Trainer, die neu gekommen sind, die erfolgreichsten, sondern die, die bereits 0.01 – 1 Jahre hinter sich haben, sprich in die zweite Saison mit der gleichen Mannschaft gehen.

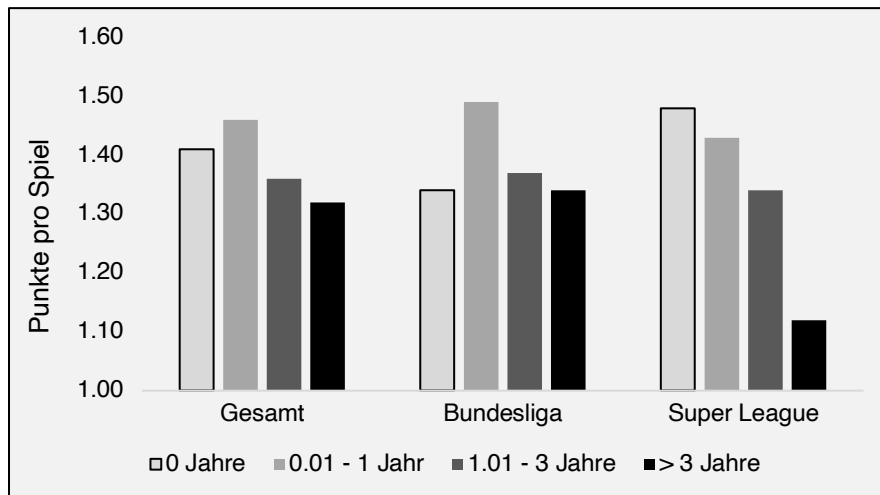


Abbildung 20: PpS-Schnitt nach Amtszeit

(Quelle: eigene Darstellung)

5 Qualitative Analyse des Erfolgstrainers

Wie bereits ausführlich beschrieben, ist das übergeordnete Ziel dieser Dissertation, die ganzheitliche Erfassung der für die Ausübung des Trainerberufs notwendigen Kompetenzen. Ausgehend von den forschungsleitenden Fragen wurde dafür in Kapitel 3, aufbauend auf den Kompetenzmodellen aus der Wissenschaft und Praxis ein Kompetenzprofil mit möglichen Teilkompetenzen erstellt. Diese möglichen Teilkompetenzen sollen nun im Rahmen von Experteninterviews mit den gemäss den Resultaten der quantitativen Studie erfolgreichen Trainern geprüft werden. Mithilfe dieser Interviews soll gezeigt werden, welche Trainerkompetenzen heutzutage im Fussballgeschäft am gefragtesten sind.

5.1 Wissenschaftliche Methodik

5.1.1 Experteninterviews

Erpenbeck & Heyse (2007) empfehlen für die Kompetenzforschung den Einsatz von qualitativen Methoden (S. 31). Dabei eröffnen sich drei wesentliche Möglichkeiten zur Datenerhebung durch Interviews. Bei der Form der unstrukturierten Interviews werden keine Fragen vorgegeben. Es ist somit dem Forschenden selber überlassen, auf welche Weise er im Rahmen des Interviews Informationen erfragt (Thommen, Achleitner, Gilbert, Hachmeister, & Kaiser, 2017, S. 74).

Im Gegensatz dazu wird bei standardisierten Interviews mit einem exakten Fragenkatalog gearbeitet. Der Forscher ist bei dieser Form in der Datenerhebung sehr eingeschränkt, da in jedem Interview die gleichen Fragen, mit dem gleichen Wortlaut und in der gleichen Reihenfolge gestellt werden müssen (Thommen et al., 2017, S. 73; Ter Hofte-Fankhauser & Wälty, 2011, S. 58).

Für das vorliegende Forschungsprojekt bietet sich insbesondere die dritte Möglichkeit der semistrukturierten Interviews an. Bei dieser Art ist die Frageformulierung vorab überlegt und meist in einem Leitfaden festgehalten, wobei es je nach Situation und Interviewpartner erlaubt ist, die Reihenfolge zu ändern, gewisse Fragen auszulassen oder auf einzelne Aspekte vertiefter als geplant einzugehen. Demnach werden die Fragen so gestellt, dass sie in den Gesprächsverlauf passen (Helfferich, 2019, S. 670; Thommen et al., 2017, S. 73; Berger-Grabner, 2016, S. 132). Auf diese Weise sind die befragten Trainer in der Lage, detaillierte Einblicke über ihre Erfahrungen, Überzeugungen und Einstellungen in Bezug auf die für das Trainerdasein notwendigen Kompetenzen zu geben. Dadurch erhält der Autor dieses Forschungsprojekts Informationen und Einschätzungen der Experten zu der Wichtigkeit der einzelnen Trainerkompetenzen und deren Subkategorien.

Das Experteninterview hat sich dabei als spezielle Anwendungsform des Leitfadenterviews entwickelt. Während Leitfadenterviews über die Methode – über das Erhebungsinstrument «Leitfaden» – definiert sind, sind Experteninterviews über die spezielle Auswahl der Befragten und über das besondere Forschungsinteresse an Expertenwissen bestimmt. Im Zentrum des Untersuchungsinteresses steht der Interviewte aufgrund des ihm zugeschriebenen Status als Experte. Der Befragte interessiert als Repräsentant einer Gruppe, nicht als Einzelperson. Wer dabei als Experte bestimmt werden soll und wem auf diese Weise ein spezifischer Status als Interviewpartner zugewiesen wird, ist dabei im Einzelnen zu entscheiden (Helfferich, 2019, S. 670 ff.).

5.1.2 Charakterisierung der Stichprobe

Bei Experteninterviews hat die Auswahl der Befragten der Studie einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Studie (Helfferich, 2019, S. 669 ff.). Aufgrund des Forschungsziels, die Kompetenzen von Erfolgstrainern zu untersuchen, wurde eine gezielte Stichprobe von mehreren der erfolgreichsten Fussballtrainer von Europa erstellt. Demnach erfolgte die Auswahl auf Basis des im Kapitel 4 durchgeführten Rankings der Trainer in der deutschen Bundesliga und der Schweizer Super League. Der Expertenstatus der Trainer wurde dadurch festgelegt, dass sie im durchgeführten Ranking den prognostizierten PpS-Schnitt über die letzten zehn Jahre im Durchschnitt übertroffen haben.

Des Weiteren wurden Spieler und externe Experten interviewt. Die Integration der Spielerperspektive ist dadurch begründet, dass sie als 'Geführte' des Trainers deren Kompetenzen besonders gut einschätzen können. Die Interviewdurchführung mit weiteren Experten bzw. Funktionären, diente dazu, zusätzlich eine 'Aussenperspektive' zu erhalten.

Insgesamt wurden 31 Experteninterviews geführt, wobei 15 Trainer, 13 Spieler und drei externe Experten befragt wurden. Die 15 Trainer wurden hauptsächlich zu sich selbst bzw. zu den im Trainerberuf benötigten Kompetenzen befragt. In der Stichprobe der Trainer ist aufgrund der Datenauswahl anhand des Rankings eine hohe Qualität der Interviewpartner gegeben. Von den insgesamt 66 Trainern, die im quantitativen Teil erarbeiteten Ranking «overperformt» haben, konnte der Autor dieser Arbeit mit 15 Trainern sprechen. In der rechten Spalte der nachfolgenden Tabelle ist jeweils die Platzierung des im Rahmen dieser Arbeit erstellten Rankings zu finden⁴². Das Alter der Trainer reichte von 41 bis 62 Jahren ($M_{\text{Alter}} = 51,13$; $SD_{\text{Alter}} = 6,62$)⁴³. Zudem haben sie verschiedenen Erfolge gefeiert, wie bspw. die Qualifikation für internationale Wettbewerbe, nationale Pokale bis hin zur Qualifikation für die Europameisterschaft. In der nachfolgenden Tabelle sind die interviewten Trainer, ihr aktueller Verein und einzelne Trainerstationen (nicht abschliessend) sowie deren Platzierung im Ranking ersichtlich.

⁴² Es ist jeweils die Position innerhalb des Liga-Rankings angegeben (DE = 1. Bundesliga, CH = Super League).

⁴³ Stand 31. Juli 2020.

TRAINERPERSPEKTIVE			
TRAINER	AKTUELLER / LETZTER VEREIN	WEITERE TRAINERSTATIONEN	RANKING
Christian Streich	SC Freiburg	SC Freiburg Jugend	DE 23
David Wagner	FC Schalke 04	Huddersfield Town	DE 22
Dieter Hecking	Hamburger SV	VfL Wolfsburg, Borussia M'gladbach	DE 15
Gerardo Seoane	BSC Young Boys	FC Luzern	CH 3
Jens Keller	1. FC Nürnberg	FC Schalke 04, 1. FC Union Berlin,	DE 5
Marcel Koller	FC Basel 1893	FC St. Gallen, GC Zürich, 1.FC Köln, Österreich	CH 14
Marco Rose	Borussia M'gladbach	RB Salzburg	DE 1
Markus Gisdol	1. FC Köln	TSG Hoffenheim, Hamburger SV	DE 39
Mauro Lustrinelli	Schweiz U21	FC Thun	CH 2
Oliver Glasner	VfL Wolfsburg	FC Liefering, SV Ried, LASK Linz	DE 42
Peter Zeidler	FC St. Gallen	FC Liefering, RB Salzburg, FC Sion	CH 5
Ralf Rangnick	RB Leipzig	TSG Hoffenheim, FC Schalke 04	DE 4
Uli Forte	GC Zürich	FC St. Gallen, BSC Young Boys, FC Zürich	CH 15
Urs Meier	FC Rapperswil-Jona	FC Zürich	CH 11
Urs Fischer	1. FC Union Berlin	FC Zürich, FC Thun, FC Basel	DE 24 / CH 8

Tabelle 27: Trainerperspektive
(Quelle: eigene Darstellung)

Ferner wurden in die qualitative Untersuchung die Sichtweisen 13 ausgewählter Spieler von erfolgreichen Trainern einbezogen. Das Kriterium für die Athleten war, dass sie mindestens unter einem der Trainer gespielt haben, die im Ranking den prognostizierten Wert übertroffen haben. Demzufolge konnte die Spielereinschätzung zu 36 von insgesamt 66 Trainern eingeholt werden, die gemäss dem 10 Jahres-Ranking überdurchschnittlich gut abgeschnitten haben. Die Befragung dieser Expertengruppe sollte vor allem Einblicke in die «Empfängerseite» des Trainerhandelns liefern.

Bei den interviewten Spielern handelte es sich aufgrund der Tatsache, dass sie aktuelle oder ehemalige Nationalspieler ihres Landes sind, ausnahmslos um Fussballer auf Spitzenniveau. In der nachfolgenden Tabelle sind die Spieler, deren Vereine (nicht abschliessend) und die gemäss dem Ranking erlebten «Erfolgstrainer» aufgelistet.

SPIELERPERSPEKTIVE			
SPIELER	AKTUELLER / BISHERIGE VEREINE	NATIONAL-TEAM	ERLEBTE ERFOLGSTRAINER
Amir Abrashi	SC Freiburg, GC Zürich	Albanien	Christian Streich, Uli Forte, Pierluigi Tami
Claudio Pizarro	SV Werder Bremen, Chelsea FC, FC Bayern München	Peru	Jupp Heynckes, Pep Guardiola, Viktor Skripnik, Alexander Nouri, Florian Kohfeldt, Peter Stöger, Felix Magath
Heiko Westermann	FC Schalke 04, Hamburger SV, Ajax Amsterdam	Deutschland	Mirko Slomka, Bruno Labbadia, Peter Bosz, Felix Magath, Armin Veh
Malik Fathi	Hertha BSC, 1.FSV Mainz 05	Deutschland	Lucien Favre, Thomas Tuchel, Huub Stevens, Martin Schmidt
Marco Streller	FC Basel, 1.FC Köln, VfB Stuttgart, FC Thun	Schweiz	Paulo Sousa, Felix Magath, Armin Veh, Heiko Vogel, Murat Yakin
Matthias Ginter	Borussia M'gladbach, Borussia Dortmund, SC Freiburg	Deutschland	Marco Rose, Jürgen Klopp, Thomas Tuchel, Dieter Hecking, David Wagner, Christian Streich
Michael Lang	FC Basel, Borussia M'gladbach, SV Werder Bremen	Schweiz	Marco Rose, Dieter Hecking, Urs Fischer, Florian Kohfeldt, Uli Forte, Jeff Saibene, Pierluigi Tami
Mladen Petrić	FC Basel, Borussia Dortmund, Hamburger SV, West Ham United	Kroatien	Alain Geiger, Jürgen Klopp, Bruno Labbadia, Marcel Koller, Armin Veh
Moreno Costanzo	FC St. Gallen, BSC Young Boys, FC Thun	Schweiz	Peter Zeidler, Uli Forte, Bernard Challandes
Nuri Şahin	SV Werder Bremen, Liverpool, Real Madrid, Borussia Dortmund	Türkei	Jürgen Klopp, Thomas Tuchel, Florian Kohfeldt, Peter Bosz, Peter Stöger
Philipp Wollscheid	Stoke City, VfL Wolfsburg, Bayer 04 Leverkusen	Deutschland	Sascha Lewandowski, Dieter Hecking
Roman Bürki	Borussia Dortmund, SC Freiburg, GC Zürich	Schweiz	Lucien Favre, Thomas Tuchel, Christian Streich, Peter Bosz, Uli Forte, Peter Stöger, Murat Yakin
Steven Zuber	Eintracht Frankfurt, TSG Hoffenheim, VfB Stuttgart, GC Zürich	Schweiz	Julian Nagelsmann, Huub Stevens, Markus Gisdol, Alfred Schreuder, Uli Forte, Markus Weinzierl, Murat Yakin

Tabelle 28: Spielerperspektive

(Quelle: eigene Darstellung)

Eine Besonderheit des vorliegenden Forschungsprojekts stellt die Integration von weiteren Insidern als eine zusätzliche Perspektive zur Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Trainerkompetenzen dar. Demnach wurden die beiden Verantwortlichen der Traineraus- und -weiterbildungen in der Schweiz und in Deutschland sowie der Präsident Union Schweizer Fussball-Trainer befragt.

INSIDERPERSPEKTIVE	
NAME	FUNKTION
Markus Nadler	Leiter Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung Deutscher Fussball-Bund
Philip Müller	Präsident Union Schweizer Fussball-Trainer
Reto Gertschen	Ressortleiter Trainerausbildung Schweizer Fussballverband

Tabelle 29: Insiderperspektive

(Quelle: eigene Darstellung)

5.1.3 Interviewleitfaden

Für die Durchführung der qualitativen Interviews wurde zunächst ein Leitfaden entwickelt, um den Gesprächen eine gewisse Struktur zu geben. Die Konstruktion des Fragebogens lehnte sich dabei an die forschungsleitenden Fragen und die theoretischen Überlegungen der vorliegenden Dissertation an.

Der erarbeitete Interviewleitfaden weist eine sechsgliedrige Struktur mit verschiedenen Leitfragen auf. In einem ersten Teil (A) stehen die Aufgaben und der Verantwortungsbereich eines Fussballtrainers im Vordergrund. Dieser Überblick hilft bei der nachfolgenden Untersuchung der für diese Tätigkeiten benötigten Kompetenzen.

Anschliessend (Teil B) soll ein besseres Verständnis für die Einflüsse und die Herausforderungen des Trainerberufs geschaffen werden. Demnach werden im zweiten Abschnitt der Arbeitskontext und die Anspruchsgruppen beleuchtet, um das Phänomen «Erfolgstrainer» umfassend wahrzunehmen.

Der dritte Abschnitt (Teil C) beschäftigt sich intensiv mit der Definition des Trainererfolges. Demnach bilden in diesem Passus die Fragen nach Kriterien zur Beurteilung des Trainererfolges den Schwerpunkt.

Im Hauptteil des Interviewleitfadens (Teil D) wird nach den notwendigen Kompetenzen gefragt, um im Trainerberuf erfolgreich zu sein. Dabei soll auch die Zukunftsperspektive betrachtet werden, indem nach den in Zukunft notwendigen Kompetenzen gefragt wird.

Im Teil E werden Gründe für die häufig vorkommenden Trainerwechsel erörtert. Die beiden Fragen zu diesem Thema sollen mögliche Gründe für das in Kapitel 2.4 thematisierte Phänomen des immer schneller drehenden Trainerkarussells aufzeigen.

Den Abschluss des Interviewleitfadens bilden die offenen Fragen. In der Tabelle 30 wird aufgezeigt, wie die theoretischen Konzepte im Interviewleitfaden operationalisiert wurden.

BESTANDTEILE	SINN & ZWECK
A. Tätigkeiten	> Bewusstsein für die Trainertätigkeiten schaffen
B. Arbeitskontext	> Erfragung der Anspruchsgruppen und deren Erwartungen
C. Erfolgsdimensionen	> Möglichkeit zur Erfassung der Trainerperformance > Verständnis für den Erfolgsbegriff
D. Kompetenzen	> Erfragung der für den Trainerberuf benötigten Kompetenzen (heutzutage und in Zukunft) > Unterscheidung von (weniger) erfolgreichen Trainern hinsichtlich deren Kompetenzen
E. Trainerwechsel	> Verständnis für die Gründe eines Trainerwechsels > Untersuchung der Wirkung eines Trainerwechsels
F. offene Fragen	> Diskussion von noch nicht besprochenen, aber aus Sicht der Interviewpartner wichtigen Themen

Tabelle 30: Überblick Interviewleitfaden

(Quelle: eigene Darstellung)

In Anhang 2 ist der Interviewleitfaden einsehbar. Die Fragen sind teilweise bewusst offen gewählt, damit nicht nur die im Rahmen der Literaturanalyse beschriebenen Kompetenzen untersucht werden.

Für die Fußballtrainer und Funktionäre wurden identische Versionen des Fragebogens verwendet. Dennoch wurde der Leitfaden an die Funktion und den persönlichen Erfahrungshintergrund des Befragten angepasst. Bei den Spielern wurde zudem noch nach dem aus ihrer Sicht besten Trainer in ihrer Laufbahn gefragt. In allen Interviews wurden jedoch ähnliche Themen und Schwerpunkte diskutiert, sodass eine Vergleichbarkeit der Resultate gewährleistet werden konnte.

Der Interviewleitfaden wurde vor der eigentlichen Datenerhebung einem Pretest unterzogen, um mögliche strukturelle oder inhaltliche Schwachstellen zu identifizieren und die Verständlichkeit zu prüfen. Demnach wurde der Leitfaden für wissenschaftliche Gesichtspunkte mit Forschern der Universität St. Gallen besprochen. Des Weiteren wurde der Fragenkatalog zwei Fußballtrainern vorgelegt und aufgrund deren Rückmeldungen optimiert bzw. in der Länge gekürzt (vgl. Punch, 2014, S. 150).

Zudem wurde von einem der Forscher darauf hingewiesen, den sportlichen Erfolg und die benötigten Kompetenzen nicht unabhängig von den Rahmenbedingungen des Vereins zu betrachten. Deshalb bildete auch immer der Einfluss der finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen des Vereins ein wichtiger Diskussionspunkt.

Es wurden insgesamt 31 Interviews mit einer Dauer von 14 bis 58 Minuten durchgeführt. Alle Interviews wurden aufgrund der Corona-Pandemie telefonisch durchgeführt. Schriftliche (unpersönliche) Interviews wurden bewusst vermieden, damit Unklarheiten und erklärungsbedürftige Fragen direkt besprochen werden konnten.

5.1.4 Datenauswertung & Analyse

Die Interviews wurden mit Einwilligung der Experten mit einem Audio-Programm für die spätere Auswertung aufgezeichnet. Im Anschluss wurden sie vollständig protokolliert und falls gewünscht den Interviewpartnern zur Überprüfung zugesandt, damit eine kommunikative Validierung stattfinden konnte. Die Aufnahmen und Transkripte liegen aus Vertraulichkeitsgründen nur den betreuenden Referenten dieses Dissertationsprojekts vor.

Die Interviews konnten anschliessend mithilfe einer Code-Strukturierung systematisch ausgewertet werden. Als Raster zur Codierung der Transkriptionen diente das im Rahmen der Literaturanalyse erarbeitete Trainerkompetenzprofil mit den jeweiligen Kompetenzdimensionen (vgl. Kapitel 3.5). Im Zentrum standen insbesondere die Fragen, welche Kompetenzen für den Trainerberuf auf Top-Niveau benötigt werden. Darüber hinaus wurden zusätzliche Themen wie die Tätigkeiten, Anspruchsgruppen aber auch die häufig auftretenden Trainerwechsel thematisiert.

Demnach konnten zentrale Codes bzw. die für den Trainerberuf benötigten Kompetenzen den Interviews entnommen werden, wobei zusätzlich neue Codes aufgrund der Analyse entwickelt werden konnten. Hierfür wurde das zu einer Kategorie passende Wort bzw. eine ganze Textstelle markiert und mit einem Code versehen. Die Codes wurden unter Zuhilfenahme der computergestützten Datenanalysesoftware ATLAS.ti (Version 8.4.4) erstellt, nach denen die Interviews analysiert wurden (Mayring, 2015, S. 3 ff.). Im Zuge der Ausarbeitung des Kompetenzmodells in Kapitel 6.2 wird zudem das summarische Auftreten der einzelnen Teilkompetenzen in den Experteninterviews dargelegt.

5.1.5 Qualitative Gütekriterien

Ziel dieses Kapitels ist die Diskussion der Güte des im Rahmen dieser Arbeit verwendeten qualitativen Forschungsdesigns. Häufig wird die qualitative Forschung insbesondere aufgrund von mangelnder Nachvollziehbarkeit und Aussagekraft kritisiert (vgl. Steinke, 2012, S. 319 ff.). Um mögliche Unzulänglichkeiten der Ergebnisse zu reduzieren und die Vertrauenswürdigkeit der Daten zu erhöhen, wurden mehrere Gütekriterien angewandt. Demnach werden für die Beurteilung der Güte der qualitativen Forschung häufig folgende vier Kriterien herangezogen, um eine bestmögliche Qualität des Forschungsprozesses sicherzustellen (Saunders et al., 2019; Lê & Schmid, 2012; Steinke, 2012):

(1) Glaubwürdigkeit

Bei der Glaubwürdigkeit stellt sich insbesondere die Frage, inwiefern die Ergebnisse die ursprünglichen Absichten der befragten Experten repräsentieren. Das Gütekriterium «Glaubwürdigkeit» ist vergleichbar zur internen Validität in quantitativen Studien und bezieht sich auf die Authentizität eines Forschungsprojekts (Saunders et al., 2019; Lê & Schmid, 2012; Steinke, 2012).

Massnahme zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit im vorliegenden Forschungsprojekt:

- Ausführliche Beschreibung von Forschungsdesign, Datenquellen und Analysemethoden

(2) Verlässlichkeit

Verlässlich sind die Daten einer qualitativen Studie dann, wenn andere Forschende ähnliche Ergebnisse im gleichen Kontext, mit den gleichen Teilnehmern und in der gleichen Umgebung entdecken würden. Die Verlässlichkeit der Ergebnisse ist vergleichbar mit dem Gütekriterium Reliabilität in der quantitativen Forschung. Darum geht es die Konsistenz und Stabilität eines Forschungsprojekts sicherzustellen bzw. die Reproduzierbarkeit zu ermöglichen (Saunders et al., 2019; Lê & Schmid, 2012; Steinke, 2012).

Massnahmen zur Sicherstellung der Verlässlichkeit im vorliegenden Forschungsprojekt:

- Diskussion des Forschungsvorgehens, der Durchführung und Resultate mit anderen Forschenden ähnlicher Themen und Disziplinen
- Thematische Codierung der Interviews mithilfe der Analysesoftware ATLAS.ti

(3) Übertragbarkeit

Die Übertragbarkeit gewonnener Ergebnisse bezieht sich auf die externe Validität einer Studie. Sie zeigt, inwiefern die Resultate auf einen anderen Kontext applizierbar sind und studienübergreifend verallgemeinert werden können. Mit dem Fokus auf die Fussballbranche wurde eine prestigeträchtige Sportart als Forschungsschwerpunkt ausgewählt. Nichtsdestotrotz sehen sich Trainer aus anderen Sportarten mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Hinzuweisen ist auch darauf, dass die aufgezeigten Trainerkompetenzen in anderen Mannschaftssportarten von ähnlicher Bedeutung sein können und somit die gewonnenen Erkenntnisse übertragbar sind (Saunders et al., 2019; Lê & Schmid, 2012; Steinke, 2012).

Massnahmen zur Sicherstellung der Übertragbarkeit im vorliegenden Forschungsprojekt:

- Erläuterung der Spezifika der Fussballbranche
- Eine detaillierte Beschreibung des Forschungsgebiets, der forschungsleitenden Fragen, des Forschungsdesigns, des Forschungsvorgehens und der empirischen Ergebnisse wurde zur Verfügung gestellt, um anderen Forschern die Durchführung von Studien in ähnlichen oder anderen Umgebungen, Kontexten und Stichproben zu ermöglichen.

(4) Objektive Nachvollziehbarkeit

Die objektive Nachvollziehbarkeit qualitativer Ergebnisse ist analog zur Neutralität und Objektivität des Forschungsprojekts einzuordnen. Demzufolge stellt sich hier insbesondere die Frage, inwiefern die ausgewerteten Daten aus den empirischen Daten abgeleitet und nicht aufgrund der Erfahrungen, Vorprägungen und des Wissenstandes des Forschenden verzerrt sind. Eine entsprechende Subjektivität kann die Datenauswertung und -interpretation, sprich die gewonnenen Codes verfälschen (Saunders et al., 2019; Lê & Schmid, 2012; Steinke, 2012).

Massnahme zur Sicherstellung der objektiven Nachvollziehbarkeit im vorliegenden Forschungsprojekt:

- Im ersten Schritt bewusst offenes Codieren der qualitativen Daten - erst mit steigendem Erkenntnisfortschritt selektives Vorgehen in der Analyse
- Aufzeichnung und Transkription der Interviews

5.2 Ergebnisdarstellung

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an den in Kapitel 3 auf Basis der Literaturanalyse entwickelten Dimensionen des Kompetenzmodells. Demnach erfolgt eine Unterteilung in die Teilkapitel Trainertätigkeiten, Anspruchsgruppen und in die drei Kompetenzdimensionen. Die Ergebnisdarstellung wird insbesondere durch aussagekräftige Zitate der drei Expertengruppen 'Trainer', 'Spieler' und 'weitere Experten' dargelegt.

5.2.1 Definition eines erfolgreichen Trainers

Im Rahmen der quantitativen Studie wurde der Trainererfolg anhand verschiedener quantitativer Faktoren gemessen. Doch, was ist aus Sicht der Interviewpartner ein erfolgreicher bzw. guter Trainer? Der ehemalige deutsche Nationalspieler Philipp Wollscheid beschreibt unmissverständlich, dass sich der Trainer unterm Strich immer von aussen messen lassen muss und je nach erspielten Punkten als erfolgreich oder weniger erfolgreich wahrgenommen wird.

Der alles überstrahlende Erfolg ist der tabellarische, punktemässige Erfolg.

(P. Wollscheid, Interview, 10. April 2020)

Für den ehemaligen FC Schalke 04-Trainer Jens Keller ist im Sinne einer differenzierten Erfolgsbeurteilung auch die Entwicklung der Spieler elementar. Er fügt jedoch hinzu, dass es kurzfristig nur um die Punkte geht. Trotzdem sollte unbedingt im Rahmen der Erfolgsbeurteilung auch beachtet werden, ob der Trainer jeden Einzelnen ein Stückweit besser gemacht hat (J. Keller, Interview, 24. März 2020).

Der ehemalige Schweizer Nationalspieler Moreno Costanzo sagt jedoch treffend, dass es am Ende des Tages wenig nützt, wenn der Trainer zwei Spieler entwickelt und am Schluss das Gesamtziel nicht erreicht hat (M. Costanzo, Interview, 08. April 2020).

Diese rein an den Punkten beurteilte Trainerperformance ist jedoch den Verantwortlichen der Traineraus- und -weiterbildungen im deutschsprachigen Raum ein Dorn im Auge. Markus Nadler, Abteilungsleiter Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung beim Deutschen Fussball-Bund sagt:

Letzen Endes werden die Trainer im Profigeschäft am Erfolg gemessen, also holen sie die Punkte oder nicht. Wobei wir gerne den Fokus auf andere Punkte legen würden: Wie entwickelt er Spieler? Wie arbeitet er mit den Spielern? Schafft er es, Spieler langfristig besser zu machen? Also, du bist ein guter Trainer, wenn du es schaffst, Spieler langfristig in ihrer Entwicklung zu unterstützen. (M. Nadler, Interview, 08. April 2020)

Für den Borussia-Dortmund-Torhüter Roman Bürki zeigt sich ein erfolgreicher Trainer zudem, wenn er ein gutes Verhältnis zur ganzen Mannschaft hat (R. Bürki, Interview, 27. März 2020). Dies wird auch von seinem Nationalmannschaftskollegen Michael Lang bestätigt:

Wenn man herausfinden will, welcher Trainer besonders gut ist, muss man die Spieler fragen, die nicht gespielt haben und allen Grund dazu gehabt hätten, schlecht über den Trainer zu sprechen. Aber wenn sie nicht gespielt haben und trotzdem sagen «das war ein guter Trainer», dann ist das für mich ein erfolgreicher Trainer. (M. Lang, Interview, 27. März 2020)

Steven Zuber, aktueller Spieler der TSG Hoffenheim weist demzufolge auf eine gewisse Subjektivität in der Beurteilung eines Trainers hin:

Ich glaube, für 70 % aller Sportler ist ein Trainer automatisch besser, wenn man immer spielt. (S. Zuber, Interview, 29. April 2020)

5.2.2 Trainertätigkeiten

Im Hinblick auf die Trainertätigkeiten ist in einem ersten Schritt auf einen zunehmenden Spezialisierungsgrad in den höchsten Fussballigen hinzuweisen, wie auch der Erfolgstrainer von Union Berlin Urs Fischer bestätigt:

Früher hatte man den Cheftrainer und noch einen Assistententrainer. Heute hast du für jeden Teilbereich Spezialisten (bspw. Athletiktrainer). Und nichts als logisch, erteilst du diesen Leuten dann auch Kompetenzen. Denn wenn du es selber machst, brauchst du diese auch nicht. Das ist für mich gesunder Menschenverstand. (U. Fischer, Interview, 25. März 2020)

Diesbezüglich erwähnt der ehemalige deutsche Nationalspieler Philipp Wollscheid auch, dass ein Profitrainer einen ganz anderen Aufgabenbereich hat, als ein Trainer einer Nachwuchsmannschaft. Seiner Ansicht nach ist ein Trainer im professionellen Fussball der Mann, der alles orchestriert, aber einzelne Aufgaben auch delegiert, wohingegen es

sich ein Trainer aus dem Jugendbereich und bei weniger professionellen Teams gewohnt ist, dass er vieles selber macht (P. Wollscheid, Interview, 25. März 2020).

Hinsichtlich der Arbeitsaktivitäten bzw. der Tätigkeiten eines Trainers herrscht bei den Experten weitestgehend Übereinstimmung. Die in Kapitel 3.4.2 aufgezeigten Trainertätigkeiten wurden bestätigt und können den sechs definierten Kategorien zugeordnet werden: Mannschafts- & Staffführung, Trainings- & Wettkampfmanagement, Teamzusammenstellung, interne & externe Berichterstattung, Umgang mit Sponsoren & Fans sowie die Selbststeuerung.

Die Befragten der Studie hoben dabei allesamt die besondere Bedeutung der **Mannschafts- & Staffführung** hervor. Aufgrund der zunehmenden Anzahl der Spieler und Mitarbeiter im Staff ist diese Aufgabe anspruchsvoller geworden. Der Trainer ist nicht mehr nur der Ansprechpartner und der Chef der 25 Spieler im Kader, sondern darüber hinaus auch Vorgesetzter von in den meisten Fällen der gleichen Anzahl an sehr engen Mitarbeitern im Trainerteam (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020; M. Rose, Interview, 25. März 2020). Demnach bringt diese Tatsache eine ganz neue Aufgabe mit sich:

Als Cheftrainer bist du heutzutage viel mehr als Moderator des Gesamtkaders gefordert. (D. Hecking, Interview, 25. März 2020)

Das Führen bzw. die Betreuung der einzelnen Spieler wurde häufig als Kernaufgabe identifiziert. Der Trainer vom FC St. Gallen, Peter Zeidler, betont dabei die Wichtigkeit von persönlichen Gesprächen, aber auch von guten Mannschaftsansprachen (P. Zeidler, Interview, 24. März 2020).

Ebenfalls von besonderer Bedeutung hinsichtlich der Trainertätigkeiten sind die **Trainings- & Wettkampfsteuerung**. Insbesondere die Organisation des Trainingsbetriebs sowie die Trainingsgestaltung nehmen dabei eine entscheidende Rolle ein. Marco Rose, der aktuelle Trainer von Borussia Mönchengladbach, weist auf die Bedeutung einer sauberen Trainingsplanung (kurzfristiges Planen der Trainingswoche, mittelfristiges Planen der nächsten Phase bis zur Länderspielpause und langfristiges Planen des Halbjahrs) hin (M. Rose, Interview, 25. März 2020).

Aus der Perspektive der Spieler ist die Gestaltung der einzelnen Trainings entscheidend: «Wenn du es schaffst, dass die Spieler mit Freude ins Training kommen, weil sie wissen, es wartet ein inhaltsreiches, gutes Training auf sie, dann vereinfacht das die Arbeit.» (M. Lang, Interview, 27. März 2020). Dem pflichtet auch der aktuelle Spieler der TSG Hoffenheim Steven Zuber bei: «Ich glaube, dass das Thema Trainingsgestaltung immer wichtiger und matchentscheidender wird.»

Wie auch bei einigen anderen Experten ist bei ihm der Gedanke, noch individueller auf die Spieler einzugehen, sehr ausgeprägt. Das Training sollte dabei wie beim amerikanischen Modell in Form von Individualtrainings mehr auf die einzelnen Spieler bzw.

Mannschaftsteile ausgerichtet werden (S. Zuber, Interview, 29. April 2020). Auch Dieter Hecking findet diesen Ansatz sehr spannend:

So in zehn, fünfzehn Jahren kann ich mir durchaus vorstellen, dass es im Fussball nur noch einen Headcoach gibt, der alles rund um den Fussball managt. Der die Grund- bzw. die Zielvorgaben gibt. Wie will er spielen? Wie will er trainieren? Und, dass es dann Kompetenzteams geben wird ... für die Defensive, für die Offensive, für Standardsituationen. Und das dann zusammengeführt wird vom Headcoach, der diese Teams leitet. Das könnte die Zukunft sein. (D. Hecking, Interview, 25. März 2020)

Des Weiteren stellen auch die Spielvorbereitung, die Spielnachbereitung, Trainingsvorbereitung, -nachbereitung wichtige Trainertätigkeiten dar.

Hinsichtlich der **Teamzusammenstellung** steht vor allem die Selektion der Spieler im Mittelpunkt, wobei hier eng mit den sportlichen Verantwortlichen zusammengearbeitet werden sollte. Markus Gisdol achtet hierbei besonders darauf, dass der Spieler auch menschlich in den Kader passt und sich niemand wichtiger als das Team nimmt (M. Gisdol, Interview, 30. April 2020).

Eine weitere Tätigkeit des Trainers ist die **interne & externe Berichterstattung**. Insbesondere geht es um die Bereitstellung von Informationen für die Öffentlichkeit in Form von Interviews und Pressekonferenzen. Obwohl der Trainer in diesem Bereich unterstützt wird bzw. es heutzutage in jedem Verein eigens für diesen Bereich zuständige Mitarbeiter gibt, wollen die Leute und Medien häufig die Meinung des Trainers hören (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020)

Eine ebenfalls belangvolle Tätigkeit, die in einigen Interviews genannt wurde, ist das «Umfeld-Management», also der **Umgang mit Sponsoren & Fans** des Vereins. Reto Gertschen, Leiter der Trainerausbildung beim Schweizerischen Fussballverband, unterstreicht aber auch die Wichtigkeit sich selbst zu managen, sprich die **Selbststeuerung** (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020).

5.2.3 Anspruchsgruppen

Die Rolle des Fussballtrainers ist durch hohe Erwartungen hinsichtlich des sportlichen Erfolges geprägt und als konfliktbeladen zu bezeichnen. Insbesondere haben gemäss den Befragten der Studie die verschiedenen Anspruchsgruppen eine immense Erwartungshaltung gegenüber dem Trainer. Die wichtigste Anspruchsgruppe ist klar die der **Spieler**. Hier wurde in vielen Trainerinterviews erwähnt, dass die neue Spielergeneration viel hinterfragt und auch wissen will, warum ein Trainer etwas macht. Diverse Bundesligatrainer betonen, dass es wichtig ist, die Spieler von dem zu überzeugen, was man

macht und ihnen auch erklärt, warum man es macht (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020; M. Rose, Interview, 25. März 2020).

Also, wenn meine Spieler aus Besprechungen oder aus Trainingseinheiten herausgehen, ist es mir immer wichtig, dass sie verstehen, warum sie das gemacht haben, was sie gemacht haben. Mir ist nicht wichtig, dass sie von mir hören, dass sie einen Innenseitpass mit einem 90 Grad angewinkelten Kniegelenk bzw. Sprunggelenk spielen sollen ..., sondern mir ist wichtig, warum man diesen Ball spielt. Was dadurch passiert. Welche Räume sich dann dadurch öffnen. Wie sich das Spiel, die Statik des Spiels, verändert. Also, ich gehe immer mehr der Warum-Frage auf den Grund als der Frage, wie sie irgendetwas machen. (D. Wagner, Interview, 30. März 2020)

Im Hinblick auf die Herausforderungen mit der Anspruchsgruppe «Spielern» wurde bei einer Grosszahl der Interviews auf die unterschiedlichen Erwartungen hingewiesen. Insbesondere bei einem Spitzenverein wie den FC Bayern München sei es schwierig, den Erwartungen jedes einzelnen Spielers gerecht zu werden:

Da gibt es 83 Millionen Fussballexperten in Deutschland, die sagen, ich könnte auch Trainer von Bayern München sein. Aber ich glaube, das ist einer der schwersten Jobs, weil du 20 super Spieler im Kader hast und jeder hat den Anspruch auf einen Stammplatz und du musst diese Spieler bei Laune halten. (M. Lang, Interview, 27. März 2020)

Eine weitere Herausforderung im Hinblick auf diese Anspruchsgruppe ist, dass alle Spieler an unterschiedlichen Punkten in ihrer Karriere stehen. Vom 19-jährigen, der noch den Durchbruch schaffen möchte, bis zum 35-jährigen, der vielleicht schon Vater ist und das letzte Jahr seiner Karriere geniessen möchte. Und hier ist es für die Spieler wichtig, dass jeder mit seiner aktuellen Situation zufrieden ist – und trotzdem stehen die Resultate über allem (N. Sahin, Interview, 03. April 2020; M. Lang, Interview, 27. März 2020).

Neben einem Kader von fast 30 Spielern ist der Trainer auch für den **Staff** verantwortlich, der heutzutage in den höchsten Ligen fast gleich viele Leute zählt wie der Spielerkader. Zusammen mit den Spielern sind dies die direkten Unterstellten eines Trainers und somit eine weitere wichtige Anspruchsgruppe. Dazu zählen gemäss Ralf Rangnick unter anderem die medizinische Abteilung, Sportpsychologen, Ernährungsberater, Fitnesstrainer, Athletiktrainer sowie die Reha-Trainer (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020). Diese Leute stellen ebenfalls Anforderungen an den Haupttrainer. Wie in den Interviews einige Male dargelegt wurde, ist dem Staff und Funktionsteam wichtig, dass sie vom Trainer «abgeholt» werden und insbesondere sinnvolle Arbeit verrichten können (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020; M. Nadler, Interview, 08. April 2020):

Sein Trainerteam ist eine klare Zielgruppe, mit der er interagiert. Hier gelten die gleichen Erwartungen: Er muss Aufgaben delegieren, er muss Vertrauen in die Rolle seiner Fachleute haben. (M. Nadler, Interview, 08. April 2020)

Der aktuelle Borussia Mönchengladbach-Trainer Marco Rose betont dabei, dass sein Funktionsteam eine klare Linie erkennen will (M. Rose, Interview, 25. März 2020).

Eine klare Linie will auch die **sportliche Leitung** erkennen. Diese ebenfalls häufig genannte Anspruchsgruppe stellen die direkten Vorgesetzten des Trainers dar (U. Forte, Interview, 27. April 2020). Der Erfolgstrainer vom 1. FC Union Berlin Urs Fischer sieht das Dreieck Präsidium/ Geschäftsleitung, Sportdirektor und Trainer als «das zentrale Dreieck, wo auch die Kommunikation von zentraler Bedeutung ist: Je einheitlicher sich diese Verantwortlichen äussern, umso grösser ist der Einfluss auf das Ganze.» (U. Fischer, Interview, 25. März 2020). Dementsprechend nehmen auch das **Präsidium bzw. die Geschäftsleitung** eine wichtige Rolle im Umfeld des Trainers ein. Peter Zeidler, Trainer vom FC St. Gallen 1879, spricht dabei von der «innerbetriebliche Kommunikation» und betont, dass es in diesem Zusammenhang wichtig ist, dass man Dinge offenlegt und auch erklärt (P. Zeidler, Interview, 24. März 2020).

Nicht zu vergessen ist auch der Einfluss der **Eigentümer**. Ob der Trainer einen direkten Kontakt zu ihnen hat, ist jedoch von Verein zu Verein unterschiedlich, aber sie haben sicherlich einen Einfluss (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020).

Auf der Vereinsseite kommen noch die weiteren **Mitarbeiter des Vereins** dazu, die ebenfalls ein Interesse an den sportlichen Resultaten und somit indirekt an der Arbeit des Trainers haben (P. Müller, Interview, 11. Februar 2020).

Ein sehr grosses Interesse an den sportlichen Leistungen und am Auftreten der Mannschaft haben insbesondere die **Fans**, die von der Mannschaft und dem Trainer erwarten, dass sie alles geben, gut spielen und im Idealfall gewinnen (P. Zeidler, Interview, 24. März 2020). Auch der erfahrene Bundesliga-Trainer Dieter Hecking unterstreicht die Wichtigkeit des Verhältnisses zwischen dem Trainer und den Fans. Ihm ist dabei wichtig, dass der Trainer authentisch ist (D. Hecking, Interview, 25. März 2020).

Zum nahen Umfeld des Vereins gehören zudem die **Sponsoren**, die zu den wichtigsten Finanzierungsquellen des Vereins gehören und somit auch Ansprüche an den Trainer haben, wie bspw. der Besuch eines Firmenanlasses (M. Rose, Interview, 25. März 2020).

Einen der grössten Einflüsse auf die Bewertung der Trainerarbeit hat die **Öffentlichkeit bzw. die Medien**. In vielen Interviews wurde der grosse Einfluss der Medien auf die tägliche Arbeit erwähnt. Die medialen Ansprüche sind insbesondere, dass man offen ist und sich Zeit nimmt für Mediengespräche (P. Zeidler, Interview, 24. März 2020; M. Rose, Interview, 25. März 2020). Zudem spielen die Sozialen Medien eine immer wichtigere Rolle, da auch von dieser Seite grosse Erwartungen an den Trainer gestellt werden. Das

ist insbesondere für die ältere Trainergeneration eine Herausforderung (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020; P. Müller, Interview, 11. Februar 2020).

Die in Kapitel 3.4.3 zusätzlich beschriebenen Anspruchsgruppen «Persönliches Umfeld», «Schiedsrichter», «Verband», «Konkurrenz» und «Berater» wurden im Rahmen der Interviews von den Experten nicht explizit erwähnt.

5.2.4 Selbstkompetenzen

Nachdem sowohl auf die Trainertätigkeiten als auch die Anspruchsgruppen eines Trainers eingegangen wurde, soll in diesem Teilkapitel die Relevanz der ersten Kompetenzdimension sowie deren Teilkompetenzen aufgezeigt werden.

Der Schweizer Erfolgstrainer Gerardo Seoane sieht die Selbstkompetenz über den Fussball hinaus als eine der wichtigsten Kompetenzen und sogleich auch als Voraussetzung für die anderen Kompetenzen.

Die Selbstkompetenz ist glaube ich etwas, an der alle Leute daran arbeiten müssen und unbedingt brauchen. Wenn du verärgert durch die Welt läufst, kannst du unmöglich Verständnis zeigen für einen Spieler, der irgendein Problem hat. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Auf die verschiedenen Unterkategorien bezogen, wurde insbesondere die **Belastbarkeit** als eine der wichtigsten Teilkompetenzen innerhalb der Selbstkompetenz identifiziert. Der erfahrene Bundesliga-Trainer Dieter Hecking hebt dabei den Umgang mit Druck und Stress hervor:

..., dann ist es natürlich auch erforderlich, dass du mit Druck, mit Stress umgehen kannst. Ich glaube die Trainer, die nehmen ihr ganzes Gedankengut, was sie am Arbeitsplatz haben, mit nach Hause. Und das beschäftigt einen. Wenn da einer sagt er schaltet ab, wenn er die Haustür hinter sich zu zieht, dann lügt er. Deshalb muss er stressresistent sein. (D. Hecking, Interview, 25. März 2020)

Uli Forte, der in der Schweizer Super League bereits vier verschiedene Teams trainiert hat, unterstreicht ebenfalls die Bedeutung der Belastbarkeit bzw. der Robustheit.

Was auch sehr wichtig ist, ist eine gewisse Robustheit als Trainer. Du musst eine «Elefantenhaut» entwickeln können, weil sehr viele Einflüsse auf dich einprasseln. (U. Forte, Interview, 27. April 2020)

Dieser Aussage stimmt auch Jens Keller zu, der aufgrund der vielen verschiedenen Ansprüche an den Trainer die **Widerstandsfähigkeit** bzw. Stressresistenz als wichtige Kompetenz erkennt:

Ja und selber musst du natürlich unheimlich stressresistent sein. Du musst deine Linie bewahren und die Nerven nicht verlieren. Und das ist natürlich nicht so einfach. (J. Keller, Interview, 24. März 2020)

Insbesondere in Krisensituation ist diese Belastbarkeit von grosser Bedeutung. Die nachfolgende Textpassage aus dem Interview mit Urs Fischer soll dies nochmals verdeutlichen:

Ich glaube aber schon, dass gerade das Thema «wie reagiert man als Trainer, wenn es mal ein bisschen stürmt bzw. der Wind auffrischt», für mich ein sehr zentrales Thema ist. (U. Fischer, Interview, 25. März 2020)

Diese Belastbarkeit bzw. eine nötige Gelassenheit helfen sicherlich auch bei nicht planbaren Situationen, die im Fussball des Öfteren auftreten. Demnach ist auch die **Flexibilität** bzw. Anpassungsfähigkeit eine wegweisende Fähigkeit eines Trainers:

Zudem sind die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sehr wichtig. Ein Trainer muss immer wieder anpassungsfähig sein und mit unerwarteten Situationen umgehen können. (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020)

Überdies muss der Trainer als Führungskraft teils unangenehme Entscheidungen treffen, die zu Ungunsten vieler Spieler ist, da er sich am Wochenende nur für 11 Spieler in der Startelf entscheiden kann. Demzufolge erwies sich die **Entscheidungsfähigkeit** als eine weitere wichtige Teilkompetenz, auf die der ehemalige Schalke-Trainer Jens Keller aufmerksam macht:

Du musst immer wieder harte Entscheidungen treffen. Du musst klare Entscheidungen treffen und das ist schon sehr wichtig. (J. Keller, Interview, 24. März 2020)

Des Weiteren hilft sicherlich auch eine gewisse **Selbstdisziplin** des Trainers, die häufiger als wichtiges Element erwähnt wurde. Dies überrascht insofern nicht, da die Trainer diese Tugend häufig von ihren Spielern fordern und dementsprechend vorleben müssen.

Die Selbstdisziplin, die Robustheit des Trainers und die Eigendisziplin sind sicher mal die Voraussetzung, denn der Trainer ist immer auch Vorbild. Er muss als Vorbild vorausgehen. (U. Forte, Interview, 27. April 2020)

Im Rahmen dieser Vorbildfunktion, die die Trainer gegenüber ihren Spielern haben, ist es ebenfalls sehr wichtig, dass der Coach eine gewisse Zuversicht ausstrahlt. Ralf

Rangnick, der hauptverantwortlich für die Erfolgsgeschichte von RB Leipzig ist, sieht einen gesunden **Optimismus** als wichtige Trainereigenschaft an:

Der Trainer ist weiterhin derjenige, der den grössten Erwartungsdruck auf seinen Schultern hat – damit muss man auch umgehen können. Das heisst, man muss von Haus aus ein notorischer Optimist sein. Das Glas muss halb voll statt halb leer sein. Du musst der Erste sein, der nach einem verlorenen Spiel, oder womöglich auch nach zwei bis drei nicht gewonnenen oder verlorenen Spielen, trotzdem am Montag wieder mit Zuversicht vor die Gruppe deiner Mitarbeiter und deiner Spieler trittst und auch aufzeigst, was jetzt zu tun ist, um das nächste Spiel wieder zu gewinnen bzw. erfolgreich zu bestreiten. Das heisst auch, das Thema «Zuversicht» spielt eine extrem wichtige Rolle.

(R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

Zudem sieht Ralf Rangnick in diesem Kompetenzbereich den Umgang mit der eigenen Energie als wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Funktionieren als Trainer. Für ihn ist ein erfolgreiches **Selbstmanagement** die Grundlage, um die entsprechende Energie an seine Spieler weiterzugeben:

Du musst auch dafür sorgen, dass du energetisch bewusst mit dir selbst umgehst. Weil nur dann, wenn du dich selbst gut managst, wenn du selbst mit dir verantwortungsbewusst und gut umgehst, kannst du die Energie und die Kraft auch wieder weitergeben und andere managen. Jemand, der den Umgang mit sich selbst nicht richtig im Griff hat und nicht richtig managt, der wird sich heutzutage noch schwerer tun, andere Menschen zu führen. *(R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)*

Des Weiteren wurde eine Kompetenz erwähnt, die bis dato noch nicht im Modell vorgesehen war: die Fähigkeit, sich selber zu reflektieren. Für Urs Fischer ist die **Reflexionskompetenz** von grosser Bedeutung:

Ich glaube in der Betrachtung von dir selber – dich zu hinterfragen und auch Leute in deinem Umfeld zu haben, die dich hinterfragen und dir das dann auch mit auf den Weg geben – ist für mich ein Punkt, dem immer grössere Bedeutung zukommt. *(U. Fischer, Interview, 25. März 2020)*

Diesem Gedanken stimmt auch der Ausbildungsverantwortliche vom DFB, Markus Nadler zu. Er sieht die Reflexionskompetenz als wichtigstes Instrument, damit sich die Trainer weiterentwickeln können:

Ich glaube, er muss in der Lage sein, sich selbst managen zu können unter dem Aspekt «Wie reflektiere ich mich selbst?», um dann eben auch sich als

Trainer langfristig entwickeln zu können. Das wird ein Punkt sein, der für den Erfolg des Trainers in Zukunft immer entscheidender sein wird. (M. Nadler, Interview, 18. Juni 2020)

Diese Kompetenz hängt eng mit der **Lernfähigkeit/-bereitschaft** zusammen, die von vielen Trainern als die zentrale Kompetenz für die persönliche Weiterentwicklung angesehen wird. Reto Gertschen, der Verantwortliche für die Trainerausbildung in der Schweiz betont, dass es wichtig ist, dass Trainer aus Fehlern und Misserfolg lernen (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020).

5.2.5 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Die zweite Kompetenzdimension, die im Rahmen der Literaturanalyse ausführlich beschrieben und im Zuge der Experteninterviews abgefragt wurde, ist die sozial-kommunikative Kompetenz. Die Aussagen in den Experteninterviews weisen auf einen enormen Bedeutungsgewinn dieser Kompetenzdimension hin. Nachfolgend wird auf die Teilkompetenzen «Sozialkompetenz», «Führungskompetenz» sowie «Kommunikations- & Sprachkompetenz» eingegangen und innerhalb dieser drei Kategorien gewisse Unterthemen thematisiert.

5.2.5.1 Sozialkompetenz

Ein wichtige Teilkompetenz im Rahmen dieser Dimension waren die sozialen Qualitäten der Trainer. Sowohl von Trainer- als auch von der Spielerseite wurde der **Sozialkompetenz** des Trainers eine enorme Bedeutung zugesprochen. Für Marco Rose, der Borussia Mönchengladbach in seinem ersten Jahr in der 1. Bundesliga direkt in die Champions League führte, steht der Mensch ganz klar im Mittelpunkt:

Was mir ganz wichtig ist, ist die Sozialkompetenz. Das ist für mich das entscheidende, du arbeitest mit Menschen zusammen. Du versuchst Menschen zu motivieren. Du versuchst Menschen leistungsfähig zu machen. Und ich glaube, das geht nur, wenn du ein Arbeitsklima schaffst, das positiv ist. Wo sich jeder mitgenommen fühlt, wo sich jeder wohlfühlt, wo jeder gerne hinkommt auch jeden Tag. (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Diese Ansicht teilen auch die beiden Bundesliga-Trainer Christian Streich und Markus Gisdol. Für sie ist die Beziehung zu ihren Spielern das A und O. Dementsprechend ist es wichtig, wenn die Sozialkompetenz des Trainers besonders ausgeprägt ist und der Trainer gut mit Menschen umgehen kann:

Ich glaube grundsätzlich ist es gut, wenn du gut mit Menschen umgehen kannst. (C. Streich, Interview, 19. Juni 2020)

Die Beziehung zum Spieler ist das Wichtigste. Und das sagt alles über meine Denkweise im Umgang mit Spielern aus. Die Beziehung zu den Spielern entscheidet am Schluss über unsere Performance. (M. Gisdol, Interview, 30. April 2020)

Diese Sichtweise bestätigt auch der deutsche Weltmeister Matthias Ginter. Seiner Meinung nach ist die Sozialkompetenz des Trainers die Basis für den sportlichen Erfolg.

Aber ich bin eigentlich auch der Meinung, dass wenn man gut mit den Spielern und den Menschen umgeht, und einen guten Draht hat, dass dann zwangsläufig auch gute Ergebnisse rauskommen werden. (M. Ginter, Interview, 28. März 2020)

Früher oder später kann es aber in jeder noch so gut funktionierenden Mannschaft auf individueller oder Gruppenebene zu Konflikten kommen, deren Ursachen ganz unterschiedlich sein können. Einzelne Spieler sind z. B. unzufrieden mit ihrer Rolle im Team. Oder es bilden sich «Grüppchen», die Stimmung gegen andere Mitspieler machen. Der Trainer ist häufig die Schlüsselfigur, wenn es um Konflikte in Mannschaftssportarten geht. Auf der einen Seite kann sein Verhalten Ursache eines Konflikts sein, auf der anderen Seite trägt sein Verhalten entscheidend dazu bei, wie die Mannschaft mit Konflikten umgeht und ob Konfliktherde frühzeitig eingedämmt werden können (DFB-Akademie, o. D. a; González-Ponce, Leo, Jiménez, Sánchez-Oliva, Sarmiento, Figueiredo & García-Calvo, 2018, S. 851). In diesem Zusammenhang spielt demnach die **Konfliktkompetenz** bzw. der Umgang mit Konflikten eine wichtige Rolle im Trainerdasein:

Ich denke, es ist auch wichtig, dass man weiss, wie man mit Konflikten umgeht. (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020)

Des Weiteren erwies sich die **interkulturelle Kompetenz** als ein wichtiges Thema innerhalb der Dimension der Sozialkompetenzen. In den heutigen Spitzenteams treffen Spieler mit vielen unterschiedlichen Nationalitäten und Hintergründen aufeinander. Folglich lässt sich die interkulturelle Kompetenz als eine der zentralen Kompetenzen verorten – für die Spieler, aber auch für die Trainer. Dies bestätigen auch Gerardo Seoane von den Berner Young Boys und Oliver Glasner vom VfL Wolfsburg:

Dann auch Toleranz, damit du verstehst, dass jeder verschieden ist und aus einer anderen Kultur kommt. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Ja, und klar merkt man einfach auch, das sind unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliche Kulturen. Auf das nehme ich auch Rücksicht. (O. Glasner, Interview, 08. April 2020)

Diese Ansicht teilt auch der aktuelle Schalke-Trainer David Wagner. Seiner Ansicht nach ist gerade die Arbeit mit Menschen aus verschiedenen Kulturen eine der spannendsten aber zugleich auch eine der grössten Herausforderungen.

Man sagt das so schön, dass wir mit Menschen arbeiten, und Menschen sind unterschiedlich. Und diese Unterschiedlichkeit zu respektieren, zuzulassen, und trotzdem so zu einen, dass man sich als Team versteht. (D. Wagner, Interview, 30. März 2020)

In diesem Zusammenhang spielen auch die Kommunikationskompetenz bzw. das Sprechen von mehreren Sprachen eine wichtige Rolle, worauf im Rahmen des Kapitel 5.2.5.3 genauer eingegangen wird.

5.2.5.2 Fokusthema: Führungskompetenz (II/II)

Wie bereits im Zuge der Literaturanalyse aufgezeigt, sind wahrscheinlich keine anderen Kompetenzen in der Welt des Sports wichtiger als die Führungsqualitäten des Trainers, deren Fehlen Probleme in der Zufriedenheit der Athleten und dem Teamzusammenhalt verursachen und somit die Teamleistung negativ beeinflussen kann (Billsberry et al., 2018, S. 170; Molan et al., 2016, S. 274 ff.). Nahezu alle befragten Experten weisen auf die enorme Bedeutung der Führungsfähigkeiten eines Trainers hin. Der ehemalige deutsche Nationalspieler Philipp Wollscheid ergänzt, dass die Art der Führung die entscheidende Kompetenz ist, da sie als einzige nur schwer delegierbar ist:

Man ist Führungskraft, und das ist das einzige, was man aus meiner Sicht nicht delegieren kann. Und damit steht und fällt, ob jemand ein guter Trainer ist oder nicht. Wie er mit Menschen umgehen kann und wie er den Laden zusammenhalten kann und führen kann. Alles andere, selbst die sportliche Expertise, selbst die ist teilweise delegierbar. (P. Wollscheid, Interview, 10. April 2020)

Diesbezüglich ergänzt der erfahrene Fussballtrainer Jens Keller, dass nicht allein die Führung der Mannschaft, sondern auch die Führung des gesamten Trainerteams eine zentrale Aufgabe des Trainers ist, wofür er die nötigen Kompetenzen braucht.

Du musst führen können ... das ist ganz wichtig. Nicht nur die Mannschaft, sondern auch den Staff. (J. Keller, Interview, 24. März 2020)

Wie bereits im Kapitel 3.4.1 dargelegt, wird zwischen den drei Führungsstilen transformational, transaktional und «Laissez Faire» unterschieden. Die Theorie der transformationalen Führung unterscheidet zwischen den vier Dimensionen: Identifikation,

inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Behandlung. Demzufolge werden die Aussagen der Experteninterviews in einem ersten Schritt nach den drei vorherrschenden Führungsstilen und in einem weiteren Schritt nach den vier Dimensionen der transformationalen Führung ausgewertet und interpretiert. Zudem wurden weitere wichtige Werte in der Führung & Zusammenarbeit thematisiert.

Auf seinen Führungsstil angesprochen, antwortete Ralf Rangnick mit einer spannenden Anekdote:

Kurz bevor ich das erste Mal Vater wurde, habe ich mit meiner Frau damals ein Elternseminar besucht und die Überschrift dieses Seminars lautete: «Mit Liebe und Konsequenz». Das war eigentlich auch für mich ein absolutes Leitmotiv im Umgang mit meinen Spielern, auch schon vor der Zeit, aber ich glaube das fasst es gut zusammen. Du musst von dem, was du vermitteln möchtest, total überzeugt sein. Du musst von dem, was du tust, überzeugt sein. Du musst es aber auch lieben. Du musst auch deine Spieler, die du in dem Moment hast, in Anführungszeichen «lieben». Du musst sie extrem wertschätzen und trotzdem musst du eben auch Dinge mit der nötigen Konsequenz – wenn du davon überzeugt bist, dass sie richtig und notwendig sind – in die Tat umsetzen. (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

Diese Aussage weist auf einen transformationalen Führungsstil des ehemaligen RB Leipzig-Cheftrainers hin. Auch der angesehene Freiburger Trainer Christian Streich stellt den Menschen in den Mittelpunkt und zeigt, dass er durchaus streng sein kann bzw. konnte, wobei der Spieler und dessen Entwicklung immer im Vordergrund steht:

Ich war früher sehr kritisch, aber es hat funktioniert. Ich konnte sehr kritisch sein zu einigen. Also sie mussten brutal arbeiten. Aber das funktioniert nur, wenn sie das Gefühl haben, du hast sie im Herz. Also, dass du alles tust, damit sie besser werden. (C. Streich, Interview, 19. Juni 2020)

Für Oliver Glasner vom VfL Wolfsburg ist es zudem wichtig, dass der Trainer die Spieler von der Art, wie man arbeiten möchte, überzeugen kann. Man sollte erklären, warum man das macht um eine innere Überzeugung seitens der Spieler zu entwickeln:

Ich bin jemand, der die Spieler sehr viel fragt «Ja, warum machen wir das? Warum denkt ihr machen wir das?», und dann war am Anfang oft die Antwort, «Ja, keine Ahnung, ich weiss es nicht». Dann habe ich gesagt, «Es geht darum, dass du es weisst». Also, wir wollen ja auch auf dem Platz, dass die Spieler dann Entscheidungen treffen, selbstständig Entscheidungen treffen. Und dann sagt meine Erfahrung, wenn sie schliesslich wissen, warum sie etwas machen, dann sind sie auch häufiger bereit, es zu tun. (O. Glasner, Interview, 08. April 2020)

Dennoch wurde betont, dass es je nach Situation Elemente beider Führungsstile bedarf. Die Trainer sprach in diesem Zusammenhang von einem situativen Führungsstil, wonach je nach Situation ein anderes Führungsverhalten bzw. eine andere Ansprache des Trainers gefragt ist. Dies bestätigt Marco Rose mit der nachfolgenden Aussage:

Und, was ich aber glaube, was ein ganz wichtiger Faktor ist: dass du als Trainer situativ fühlen und erkennen musst, was gerade wichtig ist für dein Team, für deinen Staff, für deine Mannschaft. Und du musst auch flexibel sein. Das sind so zwei ganz wichtige Themen. Also, so ein Gespür dafür haben, was deine Mannschaft gerade braucht. Also, situatives Führen. Mal laut werden. Mal ruhig bleiben, wenn es vielleicht auch gar keiner erwartet, wenn jeder damit rechnet, dass du jetzt laut wirst und sauer bist. (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Auch Gerardo Seoane, Trainer der Berner Young Boys hebt diesen Rollenwechsel hervor, um die Mannschaft optimal auf das nächste Spiel einzustellen.

Du musst dir auch in diesem Bereich immer bewusst sein, was braucht meine Mannschaft jetzt – das heisst nicht, dass ich schauspielern muss – sondern ich überlege mir, jetzt haben wir gerade verloren, was braucht jetzt meine Mannschaft. Vielleicht muss ich ganz klar Tacheles reden oder vielleicht braucht sie eben nicht das, vielleicht braucht sie Vertrauen. Und manchmal haben wir gewonnen, aber ich merke, dass die Spieler überheblich sind. Dann ist es die Aufgabe vom Trainer zu antizipieren und zu merken «aha, es geht in diese Richtung», aber ich habe das Gefühl, ich brauche etwas anderes, dann muss ich dies machen. Der Trainer muss diesen Rollenwechsel draufhaben. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Zusammengefasst lassen sich klare Schwerpunkte der interviewten Trainer in der transformationalen Führung erkennen. Nachfolgend wird demzufolge auf die vier Dimensionen der transformationalen Führung *Identifikation*, *inspirierende Motivation*, *intellektuelle Stimulation* sowie *individuelle Behandlung* eingegangen.

Identifikation

Die Identifikation bezieht sich auf das Verhalten einer Führungskraft und hat eine starke persönlichen Identifikation der Spieler mit dem Trainer zum Ziel. Charismatische Trainer fungieren dabei als Vorbilder, die über ihre wichtigsten Werte und Überzeugungen sprechen und die moralischen und ethischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen berücksichtigen (Bass, 1985, S. 35; Kao & Tsai, 2016, S. 470). Hinsichtlich der **Vorbildfunktion** ist es dem heutigen Trainer der Schweizer U21-Nationalmannschaft Mauro Lustrinelli

wichtig, dass er die von den Spielern geforderten Werte und Verhaltensweisen selbst vorlebt:

Ich erwarte, dass jeder ans Limit geht und wir das Limit nach oben verschieben. Und deshalb muss ich das als Trainer auch vorleben. Ich kann nicht etwas verlangen, was ich nicht selber vorleben kann. (M. Lustrinelli, Interview, 29. April 2020)

Auch seitens der Spieler wird dies gefordert. Ein Trainer sollte gemäss dem deutschen Weltmeister Matthias Ginter als Vorbild vorangehen und die Verhaltensweisen, die von den Spielern eingefordert werden, vorleben:

Was jeder Trainer haben sollte, ist, dass man das was man von den Spielern erwartet auch selber vorlebt. Das heisst, wenn man Disziplin und Wille erwartet, dass man als Trainer dementsprechend auftritt. (M. Ginter, Interview, 28. März 2020)

Inspirierende Motivation

Ein weiteres Unterthema innerhalb des Führungsstils war die **Motivationskompetenz** des Trainers. Dies ist auch ein wichtiges Element der transformationalen Führung. Die Motivationskompetenz eines Trainers bezieht sich demnach auf die Wahrnehmung der Athleten über die Fähigkeit ihres Trainers, ihre psychologische Einstellung und ihre Fähigkeiten zu beeinflussen (Myers, Beauchamp & Chase, 2011). Daher ist innerhalb der Führung die Fähigkeit, die Spieler zu motivieren eine entscheidende Kompetenz (De Klerk & Surujlal, 2014, S. 539). Dies bestätigt auch der heutige Gladbach-Trainer Marco Rose. Er erinnert sich an seine Spielerzeit beim 1. FSV Mainz unter Jürgen Klopp zurück:

Und dann, weiss ich noch, haben wir in einem Jahr mal die ersten fünf Spiele verloren. Und dann sitzt du in der Kabine, und irgendwann denkst du: «Ja, was soll dir ein Trainer jetzt eigentlich noch sagen? Wie soll es weitergehen?» Alle sind fertig. Und dann kommt der rein und macht eine Ansprache. Und danach hast du das Gefühl: «Bitte lass uns am Dienstag sofort wieder spielen! Wir schaffen die Wende!» Das kann er schon herausragend. (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Im Rahmen dieses Bestandteils der transformationalen Führung erwies sich die Arbeit mit einer Vision als ein weiteres wichtiges Thema. Von den Trainern wird erwartet, dass sie die Richtung vorgeben – im besten Fall in Form einer mitreissenden Vision. Der aktuelle Schalke-Trainer David Wagner weist aber darauf hin, dass sich die Arbeit mit einer Vision insbesondere aufgrund des medialen Interesses nicht ganz einfach gestaltet. Demnach wird nach aussen häufig ein anderes Zielbild kommuniziert als innerhalb des Kernteams. Jedoch läuft man hier Gefahr, dass diese interne Vision irgendwann nach aussen durchsickert (D. Wagner, Interview, 30. März 2020).

Intellektuelle Stimulation

Ein weiteres Kernelement der transformationalen Führung ist die intellektuelle Stimulation. Der erfolgreiche Trainer schafft es, die Intelligenz seiner Spieler bzw. seiner Mitarbeiter zu moderieren. Der Trainer von heute fragt mehr und antwortet weniger – er schafft es übersummativ Intelligenz herzustellen. Dafür spielt die **Delegationskompetenz** eine entscheidende Rolle. Aufgrund des sehr breiten Aufgabenfeldes ist es demnach immer wichtiger geworden, dass der Trainer auch Aufgaben delegieren kann. Dies bestätigt Gerardo Seoane:

Ich glaube, dass die Fachkompetenz immer mehr von deinen Assistenten übernommen wird. Das so viel Know-how vorhanden ist und du so viele Spezialisten hast, dass du dort eine grosse Unterstützung hast. Dort brauchst du selber natürlich auch die personale und soziale Kompetenz, damit du die Fachkompetenz übertragen kannst. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

In einem weiteren Schritt ist es wichtig, dass der Trainer versucht seine Spieler und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung zu integrieren, Meinungen einholt und ihnen die Verantwortung für einzelne Bereiche übergibt. Die Spieler und Staffmitglieder sollten spüren, dass sie wichtig sind. Diese Ansicht teilt auch Marco Rose:

Ich glaube, dass es auch wichtig ist, dass sich jeder wichtig fühlt in dem, was er macht. Also, ich glaube, dass es heutzutage einfach auch Leute gibt, die in bestimmten Bereichen Dinge besser können als ich: Athletiktrainer, Physiotherapeuten, teilweise sogar Co-Trainer. Zum Beispiel der, der für Standard-situationen zuständig ist. Und dementsprechend muss ich denen auch vertrauen und muss sie machen lassen. Wenn ich denen ständig erklären würde, wie sie es machen sollen, würden die sich irgendwann unwichtig fühlen und dann auch irgendwann sagen: «Ja, dann mach es doch alleine!». (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Dieser Einbezug bzw. diese Verantwortungsübergabe an die Spieler, auch «Empowerment» genannt, wird insbesondere von den Spielern geschätzt. Die heutigen Spieler sind nicht mehr nur Befehlsempfänger, sondern sie suchen immer mehr nach Möglichkeiten, sich zu entfalten. Der moderne Trainer sollte die Spieler in die Lösungsfindung einbeziehen. Dies gelingt gemäss Amir Abrashi, Spieler vom SC Freiburg, seinem Trainer besonders gut.

Er fragt sehr viel und nimmt auch eine Gruppe zusammen und fragt, «wie wollt ihr das machen» bzw. er sagt «der Trainerstab und ich wollen es so machen – was denkt ihr dazu?» Also er sucht Lösungen mit den Spielern. Er hat auch schon das umgesetzt, was die Spieler wollten, wenn sie sich dabei besser fühlten. (A. Abrashi, Interview, 08. April 2020)

Dies soll auch bei Jürgen Klopp eine besondere Begabung sein. Bei ihm geht es weit über die reine Delegation von einfachen Aufgaben und somit einer passiven Mitarbeiterrolle hinaus. Er versucht die Spieler und seine Staffmitglieder zu «empowern», sprich eine aktive Mitarbeiterrolle zu befähigen. David Wagner, der Trauzeuge von Jürgen Klopp, bestätigt dies eindrücklich:

Ich glaube, er hat dieses Talent und diese Gabe einen ganzen Verein mitzunehmen ... auf seine Ideen. Und Verantwortlichkeiten den Menschen so zu suggerieren, dass sie das Gefühl haben, sie fühlen sich, nicht nur für ihren Bereich, sondern auch darüber hinaus, irgendwie für alles teilweise mitverantwortlich. (D. Wagner, Interview, 30. März 2020)

Individuelle Behandlung

Das letzte «i» der transformationalen Führung ist die individuelle Behandlung der Spieler. In einer Fussballmannschaft treffen die unterschiedlichsten Charaktere aufeinander. Ein guter Trainer schafft es, die Stärken jedes Einzelnen zu fördern und aus allen Individualisten eine erfolgreiche Einheit zu formen (DFB-Akademie, o. D. a; González-Ponce et al., 2018, S. 851).

In diesem Zusammenhang spricht man in der Führungsforschung auch vom Konzept «Identify, Combine, Stretch». **Identify** heisst insbesondere den Menschen zu sehen. Dabei gibt es zwei Ansätze: Entweder man hat die Haltung, dass Menschen anstrengend sind und die Mitarbeiter bzw. die Spieler vor allem Probleme verursachen, oder man hat die Denkweise, dass Menschen etwas Faszinierendes sind und jeder Spieler und Mitarbeiter seine Qualitäten hat. Letzterer Ansatz wird häufig auch als «Positive Leadership» betitelt. Hier geht es darum den Menschen zu sehen und insbesondere seine Individualität und seine Stärken zu erkennen (Jenewein, 2018, S. 163 ff.) Christian Streich betont dabei die Wichtigkeit, den Menschen vorurteilsfrei bzw. mit positiven Vorurteilen zu begegnen und ein ehrliches Interesse am Spieler zu haben:

Wichtig ist auch das Umfeld zu kennen, die Lebenssituation, Herkunft... Also solche Dinge sind mir wichtig, weil es ja die Menschen beschäftigt. Es gibt ja alle möglichen Jungs, die aus den unterschiedlichsten sozialen Milieus kommen und die unterschiedlichsten Lebensgeschichten haben. Und das halte ich für viel wichtiger, sich dafür zu interessieren als viele andere Aspekte. Denn wenn man persönlich angenommen wird dann macht man etwas gerne. Und wenn man das Gefühl hat, man ist nur eine Nummer, dann macht man es nicht gerne. (C. Streich, Interview, 19. Juni 2020)

Umso wichtiger ist es, dass der Mensch im Vordergrund steht. Dies hat sich über die letzten Jahre sicherlich verändert. Früher stand insbesondere der Fussball bzw. das

Fachliche im Vordergrund. Es wurde vielfach von der Gesamtheit gesprochen, wobei nur selten auf den Spieler individuell eingegangen wurde. Heutzutage versuchen gute Trainer ihre Spieler stärkenorientiert zu führen und zu fördern – und dies funktioniert nur über einen engen Austausch mit jedem einzelnen Spieler. Dies bestätigt auch Markus Nadler, Abteilungsleiter Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung beim Deutschen Fußball-Bund:

Ein Trainer muss sehr intensiv am Menschen interessiert sein und die Persönlichkeiten, mit denen er arbeitet, ins Zentrum seines Denkens steuern. Ich glaube, je mehr du das tust, umso erfolgreicher wirst du als Trainer sein.

(M. Nadler, Interview, 08. April 2020)

Auch die beiden Bundesliga-Legenden Nuri Sahin und Claudio Pizarro betonen wie entscheidend es ist, dass der Trainer an den Unterschiedlichkeiten der Spieler interessiert ist und diese dementsprechend führt:

Ja, ich finde zum Beispiel ich als Spieler brauche eine andere Führung als ein anderer Spieler. Vielleicht braucht jemand diese Gespräche nicht, vielleicht hast du einen Spieler, der immer wieder mal dieses Feedback braucht. Und ich finde, dass der Trainer herausfinden muss, wie er mit jedem Einzelnen umgeht. *(N. Sahin, Interview, 03. April 2020)*

*Ich glaube was wichtig ist für einen erfahrenen Trainer, ist: genau kennenlernen seine Spieler. Es kann sein, dass ein Spieler braucht, dass du ihn schreist. Aber es gibt auch Spieler, die, wenn du mit denen schreist, dann werden die sehr klein. Und das für einen Trainer ist, ich glaube, sehr wichtig zu wissen, welche Persönlichkeit er hat in seinem Verein und in seiner Mannschaft.*⁴⁴ *(C. Pizarro, Interview, 08. April 2020)*

In dieser Hinsicht nimmt auch die in den Interviews häufig erwähnte **Empathie** eine wichtige Rolle ein. Die Empathie findet sich in vielen Kompetenzmodellen in der Dimension Sozialkompetenz wieder. Da im Rahmen dieser qualitativen Untersuchung jedoch häufig die Empathie als eine der entscheidenden Führungskompetenzen bezeichnet wurde, wurde sie bewusst in dieser Kompetenzdimension eingeordnet. Der ehemalige Schweizer Nationalspieler Marco Streller betont in diesem Zusammenhang, dass in seiner Spielerkarriere jeweils diejenigen Trainer Erfolg hatten, die sehr empathisch waren (M. Streller, Interview, 29. April 2020). Diesen Zusammenhang und die Bedeutung der Empathie bestätigt auch der ehemalige kroatische Nationalspieler Mladen Petrić und der aktuelle deutsche Nationalspieler Matthias Ginter:

⁴⁴ In diesem und den folgenden Zitaten des gebürtigen Peruaners sind aufgrund dessen, dass seine Muttersprache nicht deutsch ist, kleinere grammatikalische Fehler erkennbar, die jedoch nicht korrigiert wurden.

Du brauchst auch eine gewisse Empathie. Du musst heraushören und -spüren, wie sich die Spieler momentan fühlen. Auch was gewisse Entscheidungen von dir für einen Einfluss auf die Spieler haben. (M. Petrić, Interview, 24. April 2020)

Ich glaube, man muss auch als Trainer die Spieler und ihre Ängste verstehen, was sie denken, wie sie sich gefühlt haben. Man muss die Spieler auch verstehen, die sich in bestimmten Situationen so verhalten haben, warum sie sich so verhalten haben. Und dann das irgendwie nachvollziehen können. (M. Ginter, Interview, 28. März 2020)

Der sechsfache Deutsche Meister und Champions-League-Sieger Claudio Pizarro nennt mit seinem ehemaligen Trainer Jupp Heynckes sogleich ein Positivbeispiel:

Aber die andere, den ich jetzt nenne, ist Jupp Heynckes. Ich war in des Jahr 2012, 2013, da haben wir alle drei Titel gewonnen. Und der war ein Trainer, der sehr gut umgehen kann mit den Leuten. Der hat genau gesehen, wenn ein Spieler nicht so glücklich war. Und dann war der bei ihm, hat mit ihm gesprochen, hat ihn versucht weiter zu helfen und dieses Selbstvertrauen zu entwickeln, sodass der Spieler am Ende, wenn er auf dem Platz ist, kann seine Qualität zeigen.⁴⁵ (C. Pizarro, Interview, 08. April 2020)

Im Sinne der Empathie bzw. eines besseren Verständnisses für die Spielerperspektive hilft es gemäss dem ehemaligen Schweizer Nationalspieler und heutigen Trainer Mauro Lustrinelli, dass man die Höhen und Tiefen selbst durchlebt hat.

Natürlich ist es auch gut, wenn er mal Fussballer war. Dass er schon einige Situationen als Fussballer kennengelernt hat – also die Innenperspektive. Er hat den Umgang in der Kabine erlebt, was es heisst, zu gewinnen, zu verlieren, was du machst, wenn du im Rückstand bist. Und was man vom Trainer denkt. Ich überlege mir immer, als ich Spieler war, was hätte ich von meinem Trainer in dieser Situation erwartet. Ich frage mich immer wieder – auch das gehört zu den sozialen Kompetenzen – was erwarten die Spieler in dieser Situation von mir. (M. Lustrinelli, Interview, 29. April 2020)

Das zweite Element, nachdem man die Stärken der Spieler identifiziert bzw. sich auf den einzelnen Menschen eingelassen hat, ist die Kombination der Potenziale, sprich **Combine**. Hierbei geht es insbesondere darum, die identifizierten Potenziale mit den Potenzialen anderer Spieler zu kombinieren. Insbesondere spielt auf den Fussball bezogen

⁴⁵ Vgl. vorherige Fussnote

die Zusammenstellung des Teams – des Trainerteams, aber auch der Mannschaft – eine zentrale Rolle.

Bei der Wahl der Staffmitglieder wird insbesondere darauf geachtet, dass die Kompetenzen des Cheftrainers gut ergänzt werden. Was die Zusammenstellung des Trainer- bzw. Funktionsteams und auch der Mannschaft betrifft hat Ralf Rangnick, der Baumeister des RB Leipzig-Erfolges, eine klare Idee:

Das kann man mit einem kurzen Satz beantworten «best man/ woman for each job». Das gilt sowohl für den Staff, als auch für die Mannschaft. Über allem steht die Art, wie wir spielen wollen, das weiss auch jeder im Verein, auch jeder Scout und jeder im Staff. Daraus ergibt sich auch ein klares Anforderungsprofil für jede Position. Wir versuchen für jede Position im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten, die wir als Club haben, den jeweils bestmöglichen Spieler zu finden, zu verpflichten und dann auch zu entwickeln. Das Gleiche gilt dann auch für den Staff. (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

In Bezug auf das Mannschaftsgefüge sagte Jürgen Klopp einst in einem Interview, dass ihm das Werteverständnis des Spielers genauso wichtig ist wie die fussballerischen Qualitäten: «Wir sind in der Woche acht-, neunmal zusammen, auf relativ engem Raum, und da einen Vollidioten dabeizuhaben, nur weil er ein bisschen besser kicken kann, halte ich für total lästig» (Welt, 2012).

In einem letzten Schritt spielt der Baustein **Stretch** eine wichtige Rolle. Nach den beiden Elementen Identify und Combine ist es von grosser Bedeutung, wie der Trainer seine Mitarbeiter entwickeln bzw. «stretchen» kann. Häufig wird demnach die **Mitarbeiter- und Spielerförderung** als ein zentraler Erfolgsindikator eines Trainers genannt – wenn er es schafft, die Spieler und Staffmitglieder für nächst höhere Aufgaben vorzubereiten.

Weitere wichtige Werte in der Führung und Zusammenarbeit

Im Zusammenhang mit den Sozial- und Führungskompetenzen wurden im Rahmen der Interviews weitere wichtige Werte für die Führung & Zusammenarbeit im Team genannt. Als spezifisches Ergebnis der Spielerinterviews lässt sich feststellen, dass der Aspekt **Ehrlichkeit** von elementarer Bedeutung ist. Ehrlichkeit ist dabei nicht explizit als Kompetenz zu verordnen, jedoch wurde dieser Wert aufgrund der grossen Bedeutung in die Auswertungen aufgenommen. Nahezu jeder der befragten Athleten nannte diese Eigenschaft als wichtigste Trainervoraussetzung. Dies bestätigen exemplarisch die fünf Zitate von ehemaligen und aktuellen Bundesliga-Spielern.

Aber für mich eigentlich das Wichtige ist, wenn eine gute Mensch ist. Ehrlich und er spricht mit Herz und sagt dir die Sachen so ins Gesicht. (C. Pizarro, Interview, 08. April 2020)

Also für mich ist es das Wichtigste, dass man ehrlich ist. Ich weiss, dass es manchmal sehr unangenehm ist, ehrlich zu sein, gerade wenn ein Spieler unzufrieden ist, aber ich glaube auf lange Sicht ist es superwichtig. Ich hatte Trainer, die waren immer ehrlich und wenn ich durchgehe, welche das waren, dann waren das auch die erfolgreichen. (N. Sahin, Interview, 03. April 2020)

Die Ehrlichkeit ist das Wichtigste. Viele Trainer suchen Ausreden, wenn sie dir versuchen zu sagen, wieso du nicht spielst. Aber wenn du ehrlich bist, ist es viel einfacher, auch wenn es teilweise eine schwere Entscheidung ist. Und nicht Ausreden à la «ich glaube, du bist müde». Er kann ja sagen, er will einen anderen Spieler einsetzen. Sonst machst du dir nur einen Kopf «bin ich wirklich müde?». (A. Abrashi, Interview, 08. April 2020)

Inbesondere die Ehrlichkeit spielt eine sehr wichtige Rolle. Früher oder später kommt es immer auf einen zurück. Wenn man als Trainer 14 Spielern sagt, «du bist ein wichtiger Spieler und Stammspieler», dann hast du am Wochenende drei Spieler auf der Bank, die sich verarscht fühlen. (M. Lang, Interview, 27. März 2020)

Ich schätze es sehr, wenn ein Trainer sehr ehrlich zu mir ist. Also wenn ein Trainer etwas sagt und was anderes macht, verliert er an Glaubwürdigkeit. (S. Zuber, Interview, 29. April 2020)

Als weiterer wichtiger Aspekt wurde an dieser Stelle der Wert **Demut**⁴⁶ aufgeführt. Nuri Sahin, der schon unter vielen sehr bekannten Trainern gespielt hat, schätzte bei seinem ehemaligen Dortmund-Trainer Jürgen Klopp vor allem die Bodenständigkeit und, dass er stets sehr demütig ist.

Jürgen [Klopp] war der beste Trainer, den ich bisher hatte. Er ist nicht umsonst der beste Trainer der Welt. Er ist vielleicht eine der berühmtesten Persönlichkeiten im Fussball, aber er nimmt sich selbst überhaupt nicht wichtig. Er ist so normal und das fand ich super. (N. Sahin, Interview, 03. April 2020)

5.2.5.3 Kommunikations- & Sprachkompetenz

Eines der dominierenden Unterthemen innerhalb der Kompetenzdimension «Kommunikations- & Sprachkompetenz» war die Fähigkeiten der Trainer, mit den Spielern zu kommunizieren und ihre Sprache zu sprechen. Ralf Rangnick zeigt eindrücklich, dass die **Kommunikationskompetenz** im Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen von grosser Wichtigkeit ist:

⁴⁶ Vgl. auch Mao, Chiu, Owens, Brown & Liao, 2019.

Du brauchst gegenüber Spielern, Mitarbeitern und Medien gewisse kommunikative Fähigkeiten – sowohl was die Rhetorik betrifft als auch das Verständnis für den zwischenmenschlichen Umgang. (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

Für den ehemaligen deutschen Nationalspieler Philipp Wollscheid sind eine gute Rhetorik bzw. Sprachgewandtheit insofern wichtig, damit man als Trainer ruhiger arbeiten kann:

Was von vielen unterschätzt wird, die nicht im Profibereich arbeiten, ist, dass du dich für jegliche Handlung von dir rechtfertigen musst. Die kommunikative Kompetenz ist deshalb unglaublich wichtig. Dir auch ein bisschen den Rücken freizuhalten, dass du deine Arbeit in Ruhe machen kannst. Aber wenn man das beherrscht in der Kommunikation, dann kann man sich, denke ich mal, schon Druck vom Leib halten, und kriegt ein bisschen mehr Zeit gewährt, um arbeiten zu können. (P. Wollscheid, Interview, 10. April 2020)

Ralf Rangnick betont zudem, dass es im Umgang mit den Spielern wichtig ist, sie von dem zu überzeugen, was man macht. Somit gehören die Themen «Kommunikation» und «pädagogische Fähigkeiten» inzwischen zum Standard (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020). Auch Urs Fischer, der sowohl in der Schweizer als auch in der deutschen Liga ein hohes Ansehen genießt, erwähnt, dass der Trainer im Vergleich zu früher deutlich mehr mit den Spielern spricht:

Ich glaube aber schon, dass die Kommunikation zwischen den Trainern, die ich als Spieler erlebt habe und einem Trainer heute viel geringer ausgefallen ist – also die Kommunikation zwischen Trainer und Mannschaft. (U. Fischer, Interview, 25. März 2020)

Dies wird auch von den Spielern als extrem wichtig wahrgenommen. In den Expertengesprächen mit den Spielern erwies sich die Kommunikationskompetenz als Kernkompetenz. Der ehemalige kroatische Nationalspieler Mladen Petrić weist auf einen enormen Bedeutungsgewinn der kommunikativen Kompetenzen hin:

Das ist für mich sehr wichtig. Das Zwischenmenschliche funktioniert nicht ohne Kommunikation. Ich glaube, du musst mit deinen Spielern kommunizieren. Deshalb glaube ich, ist die Kommunikation etwas vom Wichtigsten überhaupt. (M. Petrić, Interview, 24. April 2020)

In diesem Zusammenhang spielen die Fremdsprachenkenntnisse bzw. die **Sprachkompetenz** eine zentrale Rolle. Wie bereits im Zuge der interkulturellen Kompetenz aufgezeigt, setzen sich Mannschaften immer häufiger mit Spielern aus verschiedenen Ländern

zusammen. Mehrere der interviewten Trainer bringen zum Ausdruck, wie wichtig es für einen Trainer sei, dass er mehrere Sprachen spricht:

Für mich war es immer ganz wichtig, dass ich die einzelnen Spieler aus allen Ländern in ihrer Sprache abholen konnte. Deshalb habe ich auch immer versucht, viele Sprachen zu lernen. Klar, Ansprachen vor der gesamten Mannschaft konntest du schon mal einsprachig machen, aber wenn es um die Detailarbeit ging, wollte ich den Spieler in seiner Sprache abholen. Denn nur dann fühlt er sich geborgen, akzeptiert und respektiert. Das ist für mich entscheidend, weil nur so gelangst du an das Herz eines Spielers. In einer Fremdsprache kommst du selten an das Herz eines Spielers. (U. Forte, Interview, 27. April 2020)

Ich finde es im Fussball sehr wichtig, dass ein Trainer Sprachen lernt. Ich finde es ganz wichtig, wenn du mit einem Spieler eine Beziehung aufbauen willst, musst du seine Sprache versuchen zu lernen, damit er merkt, der Trainer will mit mir eine Beziehung aufbauen. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Ein weiterer Punkt ist es, dem Spieler harte Entscheidungen zu vermitteln bzw. mitzuteilen. Aus Sicht des Eintracht Frankfurt-Spielers Steven Zuber ist es von grosser Wichtigkeit, dass der Trainer dies nicht an seinen Assistententrainer delegiert, sondern persönlich macht – beispielsweise, wenn man einem Spieler sagen muss, dass er am Wochenende das Spiel auf der Tribüne mitverfolgen muss.

5.2.6 Fach- und Methodenkompetenzen

Die dritte Kompetenzdimension bezieht sich auf das Fachwissen und die methodischen Kenntnisse. Die Wichtigkeit dieser Dimension ist unbestritten, jedoch wird sie auf diesem Niveau häufig als Grundvoraussetzung angesehen. Dies wird durch die Aussagen verschiedener Erfolgstrainer bestätigt:

Es braucht Fachkompetenz, ich glaube das ist die Basis. Das hat praktisch jeder Trainer, einfach mit verschiedenen Geschmäckern. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Ich setze Fachkenntnisse voraus für einen Trainer, der nach oben kommen will. Eine klare Spielphilosophie ist für mich das Wichtigste, eine klare Spielidee, die ein Trainer haben sollte. (M. Gisdol, Interview, 30. April 2020)

Ich glaube, du brauchst auf jeden Fall die Fachkompetenz. ... Die Fachkompetenz geht erst einmal über alles. (D. Hecking, Interview, 25. März 2020)

Was sicherlich auch wichtig ist, ist die Fachkompetenz... aber die hat jeder auf diesem Niveau. Das ist eine Voraussetzung. Das ist, wie wenn du eine Qualifikation für einen Job in der Privatwirtschaft benötigst, die musst du einfach haben. (U. Forte, Interview, 27. April 2020)

Obwohl die Fachkompetenz grösstenteils als notwendige Voraussetzung gesehen wird, gibt es aus der Spielerperspektive trotzdem grosse Unterschiede zwischen den Trainern in den höchsten Ligen. Beispielsweise erwähnte die Bundesliga-Ikone Claudio Pizarro die herausragenden taktischen Qualitäten seines ehemaligen FC Bayern München-Trainers und heutigen Manchester City-Trainers Pep Guardiola:

Ja, zum Beispiel Pep Guardiola, er ist der beste Trainer, den ich hatte. Und der hat sein System, seine Form vom Fussball ist total anders. Und wenn die Spieler überzeugt sind von dem Trainer, dann werden die alle versuchen, dabei zu sein und alles möglich zu machen, sodass die Idee von dem Trainer am Ende auf den Platz kommt. Und ich glaube, das hat der geschafft mit seiner Idee, mit seinen neuen Sachen, dass für uns war wirklich sehr überraschend. Wir waren total überzeugt, mit ihm etwas zu erreichen. (C. Pizarro, Interview, 08. April 2020)

Herausragende Fachkompetenzen sind aufgrund der Tatsachen, dass die Spieler immer mehr hinterfragen, elementar. Diese Notwendigkeit wurde auch von den beiden Bundesliga-Trainern Marco Rose und Oliver Glasner in den Expertengesprächen explizit erwähnt:

Die Spieler heutzutage, die hinterfragen sehr viel, und das ist ja nicht mehr so wie vor 30, 40 Jahren: «Zack und ich mache es». Also hier musst du schon auch fundiertes Wissen haben. (O. Glasner, Interview, 08. April 2020)

Ich glaube, die Spieler heutzutage sind sehr anspruchsvoll, was das betrifft, haben selber eine Idee vom Fussball. Du musst versuchen sie von deiner Idee zu überzeugen. (M. Rose, Interview, 25. März 2020).

Unterstützend kommt heutzutage sicherlich dazu, dass man für die einzelnen Fachbereiche verschiedene Experten im Trainerstab hat. Dies wird auch vom zweifachen Schweizer-Meister-Trainer Gerardo Seoane bestätigt:

Ich glaube, dass die Fachkompetenz immer mehr von deinen Assistenten übernommen wird. Das dort so viel Know-how vorhanden ist und du so viele Spezialisten hast, dass du dort eine grosse Unterstützung hast. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Dennoch betont Ralf Rangnick, dass man trotz dieser Tendenz zu einer Spezialisierung in den Fachkompetenzen **fachübergreifende Kenntnisse** haben muss.

Natürlich braucht er weiterhin ein gewisses Fachwissen. Klar, muss man verschiedene Bereiche als Trainer abdecken. Wenn du vor deinem Mitarbeiterstab ein anerkannter Experte sein möchtest, musst du schon auch von den verschiedenen Teilbereichen ein Stück weit eine Ahnung haben. Also es ist jetzt nicht damit getan, all die Bereiche an den bestmöglichen Mitarbeiter zu delegieren und zu sagen, mich interessiert das alles gar nicht. Wenn du mitdiskutieren möchtest (weil am Ende hast du selbst die Verantwortung), brauchst du auch ein gewisses Know-how über die Teilbereiche, die die Leistung inzwischen determinieren. Du brauchst gegenüber den Spielern auch dieses Fachwissen. (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

Für den langjährigen Trainer des SC Freiburg ist zudem ein gewisses **Sportartkönnen** wertvoll. Seiner Ansicht nach ist es förderlich, wenn der Trainer bei einzelnen Übungen noch mitspielen bzw. einzelne Trainingsinhalte vorzeigen kann.

Also, wenn der Trainer noch ein bisschen mitkicken kann, dann ist das auch gut. (C. Streich, Interview, 19. Juni 2020)

Hinsichtlich der einzelnen Teilkompetenzen im Rahmen dieser Kompetenzdimension wurde zudem die **Analysekompetenz** genannt. Für Markus Nadler, den Verantwortlichen der Trainerweiterbildung beim DFB, sind insbesondere die folgenden Fragen entscheidend:

Wie fit bist du auf der taktischen und analytischen Ebene? Wie beurteilst du Situationen, wie schnell erkennst du Situationen? Ich glaube, das sind die Ansatzpunkte, die man auf der Fach- und Methodenkompetenz-Ebene ansiedeln kann. (M. Nadler, Interview, 08. April 2020)

Die Voraussetzung für diese analytischen Fähigkeiten bildet die **Fachkompetenz**. Das Resultat der Fachkompetenz sieht man u. a. am Wochenende auf dem Platz. Der deutsche Fußball-Weltmeister Matthias Ginter spricht in diesem Zusammenhang von einer Handschrift, die man bei jedem Trainer auf diesem Level erkennen sollte:

Zum einen ist es wichtig, dass man die Handschrift des Trainers erkennt. Dass man nicht irgendwie auf gut Glück, das Ergebnis haben will. Sondern, dass man schon eine Art und Weise vorlebt und auch den Spielern einen gewissen Plan mitgibt, wie sie halt zu einem gewissen Ergebnis oder zu einem guten Ergebnis kommen. (M. Ginter, Interview, 28. März 2020)

Für Roman Bürki, der langjährigen Nummer Eins von Borussia Dortmund, zeigt sich eine überdurchschnittliche Fachkompetenz ausserdem, wenn man auch während des Spiel Einfluss auf das Spielgeschehen nehmen kann:

Viele Trainer sagen, was nachher auf dem Platz passiert, kann ich nicht mehr beeinflussen. Aber ich sage einfach, mit gewissen Einwechslungen kannst du nochmals ein Zeichen setzen bzw. den Sieg einzuwechseln. (R. Bürki, Interview, 27. März 2020)

Im Zuge diesen taktischen Fähigkeiten ist es für den ehemaligen Schweizer Nationalspieler und FC Basel-Vorstand Marco Streller wichtig, dass der Trainer bzw. die Mannschaft verschiedene Spielsysteme beherrscht (M. Streller, Interview, 29. April 2020). Auch der ehemalige deutsche Nationalspieler und heutige Co-Trainer der deutschen U15-Nationalmannschaft Heiko Westermann sieht in der **taktischen Flexibilität** eine wichtige Kompetenz, die erfolgreiche Trainer auf Top-Level ausmacht:

Ich glaube auch die Flexibilität auf gewisse Sachen reagieren zu können oder schon mal einen Plan B zu haben. Dass man nicht berechenbar ist, auch was Spiele angeht. Das hat man auch die letzten fünf Jahre gesehen, wer die Champions League gewonnen hat. Das war nicht Barcelona oder eine Mannschaft, die auf Ballbesitz gespielt hat. Sondern es waren Mannschaften, die in einem Spiel zwei, drei verschiedene Systeme gespielt haben. (H. Westermann, Interview, 09. April 2020)

Entscheidend innerhalb der Kompetenzdimension «Fach- und Methodenkompetenzen» sei jedoch die **Vermittlungskompetenz**, sprich die Art, wie der Trainer die Inhalte vermittelt. Für Moreno Costanzo, ehemaliger Schweizer Nationalspieler, macht dies erfolgreiche Trainer aus:

Die Fachkompetenz hat heutzutage, glaube ich zumindest, fast jeder. Wenn du irgendeinen Lehrgang machst, hast du eigentlich alle Skills drauf. Und dann geht es wirklich darum, wie du es vermittelst. Wie bringst du deine Ideen simpel an die Spieler heran? Es ist eigentlich die wichtigste Kompetenz, dass du deine Ideen klar und einfach überbringen kannst, damit dich die Spieler verstehen. (M. Costanzo, Interview, 08. April 2020)

Auch Oliver Glasner, der Erfolgstrainer vom VfL Wolfsburg, betont die Wichtigkeit dieser Teilkompetenz und beschreibt sogleich seinen Ansatz, wie er den Spielern die entsprechenden Inhalte vermittelt:

Dann denke ich, dass es wichtig ist, den Spielern etwas zu vermitteln. Ich sage immer, es hilft nichts, wenn der Lehrer alles weiss, aber es nicht schafft,

es in die Köpfe der Schüler zu bekommen. Und so sehe ich mich als Trainer auch. Also es liegt nicht am theoretischen Wissen von mir oder auch von meinem gesamten Staff, sondern, die Aufgabe ist es, das auch in die Köpfe der Spieler zu transportieren, also zu vermitteln. (O. Glasner, Interview, 08. April 2020)

In diesem Zusammenhang spielt gemäss dem Gladbacher Trainer Marco Rose auch die **Methodenkompetenz** eine zentrale Rolle:

Die Methodik, auch in dem Training möglicherweise Dinge erkennen und nochmal anpassen, ist auch ein sehr wichtiges Element. (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Des Weiteren wurden innerhalb dieser Kompetenzdimension auch die Medienkompetenz und insbesondere die Kompetenz im Umgang mit modernen Analysetools erwähnt (P. Zeidler, Interview, 24. März 2020).

5.2.6.1 Sind ehemalige Spieler die besseren Trainer?

Im Zusammenhang mit den Fachkompetenzen bzw. dem Sportartenverständnis sowie dem Sportartkönnen stellt sich unweigerlich die Frage, ob eine vorhergehende Fussballkarriere tatsächlich eine notwendige Voraussetzung für das Trainerdasein darstellt.

Wie bereits in Kapitel 2.3 aufgezeigt, kommen auch heute noch bevorzugt ehemalige Spieler für das Amt des Trainers infrage.⁴⁷ Die meisten Trainer sehen den Spitzensport hintergrund jedoch nicht als notwendig, aber doch hilfreich an, um sich in die Athleten besser hinein zu versetzen und bei ihren Athleten glaubwürdiger erscheinen zu können. Zudem wird es auch als förderlich angesehen, wenn der Trainer schon die Abläufe kennt:

Jeder hat seinen Ansatz und es hilft dir sicherlich in gewissen Situationen, wenn du selber aktiv auf einem hohen Niveau gespielt hast, weil du dann mit dem Leistungsdruck gross geworden bist. (D. Hecking, Interview, 25. März 2020)

Ich glaube nicht, dass man Spieler gewesen sein muss, denke aber schon, dass es viele Vorteile gibt, wenn du vieles schon selbst erlebt hast. Beispielsweise wenn du selbst auch mal verletzt warst, wenn du das alles selbst erlebt hast, kannst du dich besser in die Situation des Spielers hineinversetzen.

(M. Koller, Interview, 06. Mai 2020)

Ich glaube aber schon, wenn du beide Seiten kennst, auf der einen Seite die Spielerseite - wie der Spieler funktioniert, weil du von dir selber weisst, wie du

⁴⁷ Die aktuellen Verhältnisse in Deutschland und der Schweiz offenbaren, dass eine vorgehende Profi-Fussballkarriere die Hauptqualifikation zu sein scheint: In beiden Ligen waren zum Start der Saison 2019/2020 22 von 28 Trainern ehemalige professionelle Fussballspieler mit Einsätzen in der höchsten Liga eines Landes.

funktioniert hast - und dann eben auch die andere Seite kennlernst, ist es eigentlich wie zusätzliches Wissen und ich glaube, dass zusätzliches Wissen nicht schlecht sein kann. (U. Fischer, Interview, 25. März 2020)

Diese Ansicht teilen auch ein Grossteil der Athleten. Der ehemalige Real Madrid- und Liverpool-Spieler Nuri Sahin sieht einige Vorteil in einer früheren Spielerkarriere:

Ich finde, dass wenn jemand dieses Trikot mal anhatte, weiss er auch, wie sich das anfühlt. Es ist schon hilfreich, wenn man selber auf dem Platz gestanden hat ... auch in Krisensituationen: Ich finde Trainer, die als Fussballer mal Krisen durchgemacht haben, sind viel standhafter und bleiben länger aufrecht. Man kann das natürlich nicht pauschalisieren, aber ich finde schon, dass das hilft. (N. Sahin, Interview, 03. April 2020)

Insbesondere wird auch der vereinfachte Zugang bzw. der einfachere Einstieg eines ehemaligen Spielers ins Trainergeschäft erwähnt, wobei dies jedoch keinesfalls bedeutet, dass sie dann auch erfolgreicher sind. Ein Grossteil der interviewten Trainer, Spieler und Experten sehen somit eine frühere Spielerkarriere als hilfreich, aber keineswegs als notwendige Voraussetzung an. Für den Trainer des 1. FC Köln Markus Gisdol ist die Leidenschaft für den Fussball viel wichtiger:

Ich glaube, die Liebe zum Spiel ist die wichtigere Voraussetzung. Klar, es hilft schon, wenn du mal einen Ball stoppen kannst oder mal etwas vormachen kannst. Aber das ist nicht die Grundvoraussetzung. Ich glaube tatsächlich, die Liebe zum Spiel ist die wichtigere Voraussetzung. (M. Gisdol, Interview, 30. April 2020)

Auch Ralf Rangnick, der ehemalige Erfolgscoach der TSG Hoffenheim und von RB Leipzig ist der Meinung, dass es nicht nur auf die fussballerischen Qualitäten darauf ankommt:

Natürlich ist es schon wichtig, dass du selber auf einem gewissen Niveau Fussball gespielt haben musst - dieses Niveau muss aber nicht zwangsweise 1. Bundesliga oder Nationalspieler gewesen sein. Ich selber habe auch zu denen gehört, die maximal dritte Liga gespielt haben. Das spielt aber auch keine Rolle. Es kommt auf andere Dinge darauf an. Das Einzige, was der Beruf des Fussballtrainers mit dem Beruf des Fussballspielers gemeinsam hat, ist die Sportart. Ansonsten sind es zwei völlig verschiedene Berufe. Man kann es auch auf einen anderen Berufszweig übertragen. Nicht jeder Abiturient ist automatisch später ein guter Lehrer. Da gehören schon noch ein paar andere Dinge mit dazu. (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

Die beiden in der deutschen Liga sehr bekannten Trainer Markus Gisdol und Ralf Rangnick zeigen sogleich mit zwei illustrativen Vergleichen auf, wieso eine Spielerkarriere keinesfalls eine notwendige Voraussetzung für den Trainerberuf darstellen muss:

Auf diese Idee wäre schon damals in der klassischen Musik niemand gekommen, dass eine gute erste Geige oder ein guter Bratschist automatisch auch ein guter Dirigent ist. (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020)

Arrigo Sacchi⁴⁸ hat gesagt: «Ich habe nicht gewusst, dass man erst ein Pferd gewesen sein muss, um Jockey zu werden.» Das ist ein sehr guter Spruch. Es gibt viele erfolgreiche Trainer, die nicht so erfolgreiche Fussballspieler waren, weil der Beruf des Trainers ein komplett anderer ist als der eines Spielers. (M. Gisdol, Interview, 30. April 2020)

Auch die beiden in der Schweizer Liga sehr erfolgreichen Trainer Gerardo Seoane und Peter Zeidler sind der Ansicht, dass nicht nur ehemalige Top-Spieler das Potenzial für eine erfolgreiche Trainerkarriere haben. Wichtig sei, dass man selber Fussball gespielt hat, auf welchem Level sei jedoch nicht entscheidend (P. Zeidler, Interview, 24. März 2020; G. Seoane, Interview, 27. März 2020). Zu dieser Erkenntnis kommt auch der deutsche Nationalspieler Matthias Ginter und zeigt zugleich Wege auf, wie ein Trainer ohne vergangene Spielerkarriere diesen «Nachteil» ausgleichen kann:

Er muss als Spieler nicht Weltmeisterschaften, Europameisterschaften und Champions League gespielt haben. Aber man sollte schon aus dem Profibereich ein paar Abläufe kennen. Klar gibt es auch andere Beispiele, die nicht auf dem höchsten Niveau gespielt haben und trotzdem ein Top-Trainer geworden sind. Deshalb kann man sich als Fussballtrainer auch sehr viel aneignen. (M. Ginter, Interview, 28. März 2020)

Wie Matthias Ginter in seinem letzten Satz eindrücklich aufzeigt, kommt der Lernbereitschaft eine vergleichbare Bedeutung zu, wie dem Fakt, dass der Trainer selbst seine Schuhe als Profispieler geschnürt hat. Vor allem in der Vergangenheit gab es gemäss Ralf Rangnick einige Beispiele von ehemaligen Spielern, die zu schnell nach ihrer Karriere direkt in den höchsten Ligen dieser Welt tätig wurden. Ihm zufolge sei es wichtig, dass der Spieler die Bereitschaft zeigt, den Trainerberuf von Grund auf zu lernen und nicht direkt auf höchstem Niveau die ersten Erfahrungen sammelt (R. Rangnick, Interview, 30. März 2020).

Christian Streich, der von vielen Experten aufgrund seiner beachtlichen Resultate mit dem SC Freiburg als einer der besten Trainer gesehen wird, empfiehlt, dass man zuerst einmal im Nachwuchsbereich Erfahrungen als Trainer sammelt. Der ehemalige deutsche

⁴⁸ Ehemaliger italienischer Fussballspieler und -trainer

Nationalspieler Philipp Wollscheid sieht in diesem Punkt einen möglichen Vorteil, den die Nicht Ex-Fussballer haben.

Jedoch ist es von Vorteil, wenn man ehemaliger Profi war. Und mehr aber auch nicht. Es ist definitiv ein Vorteil, genauso, wie es ein Vorteil ist, wenn man ein gewisses fachliches Rüstzeug mitbringt, und wie es ein Vorteil ist, wenn man schon zehn Jahre Trainer war im Jugendbereich. Das sind die Vorteile, die die jungen Nicht Ex-Fussballer mitbringen, die sind ab Anfang zwanzig schon Trainer. Das sind auch Vorteile. (P. Wollscheid, Interview, 10. April 2020)

Wollscheid zeigt somit auf, dass die Trainer, die nicht als Spieler ihr Geld verdienten, die Zeit nutzen konnten, um erste Erfahrungen als Trainer zu sammeln. Auch Markus Gisdol zeigt, dass ein anderer Berufsweg hilfreich für die Trainerkarriere sein kann:

Ich bin gelernter Gross- und Aussenhandelskaufmann und da habe ich auch gelernt, wie man sich kaufmännisch schnell organisiert. Und da habe ich viel mitgenommen für das Trainerdasein. Die berufliche Ausbildung, die ich genossen habe, die habe ich sehr gut mitnehmen können in viele Organisationsbereiche als Fussballtrainer. (M. Gisdol, Interview, 30. April 2020)

Zusammengefasst lassen sich aufgrund der Interpretation der Experteninterviews einige Vorteile erkennen, die ehemalige Spieler für ihre nachfolgende Trainerkarriere aufweisen. Insbesondere wurde ein vertieftes Verständnis der Spielerperspektive und der Umgang mit Druck- bzw. in Krisensituationen als Vorteile erwähnt. Ferner sei es als ehemaliger Spieler aufgrund der Kontakte einfacher als Trainer einzusteigen. Es herrscht jedoch Einstimmigkeit, dass ehemalige Superstars nicht automatisch sehr gute Trainer werden. Auch auf welchem Niveau man gespielt hat, wird nicht als entscheidend angesehen. Jedoch müsse die Bereitschaft vorhanden sein, den Beruf von Grund auf zu lernen, was bedeutet, dass man im besten Fall erste Erfahrungen im Nachwuchs- oder Amateurbereich sammelt und gleichzeitig auch die nötigen Ausbildungsstufen besucht. Entscheidend bleibt jedoch die Leidenschaft für den Fussball bzw. die Liebe zum Spiel.

5.2.7 Exkurs: Trainerwechsel (II/II)

Im Rahmen des «Exkurs Trainerwechsel (I/II)» im Kapitel 2.5 wurde bereits auf die kurze Amtsdauer der Trainer hingewiesen. Mit entsprechenden Zahlen wurde unmissverständlich gezeigt, wie schnell das Trainerkarussell in den höchsten Fussballligen dieser Welt dreht. Um dieses Phänomen empirisch zu untersuchen, wurden im Zuge der Experteninterviews die Gründe für die häufig vorkommenden Trainerwechsel betrachtet. Auf die Frage, wieso die Vereine heutzutage so schnell die Trainer auswechseln hat Christian Streich eine einfache Antwort:

Weil sie denken, dass der andere Trainer mehr Siege bringt. (C. Streich, Interview, 19. Juni 2020)

Unstrittig ist, dass die sportlichen Resultate der Hauptgrund für die heutzutage oft vorkommenden Trainerwechsel sind. Sobald die Erwartungen der Fans, Medien, aber auch der Vereinsleitungen von dem Gezeigten auf dem Platz abweicht, wird der Trainer infrage gestellt. Gefragt nach den Gründen, weshalb bei Ausbleiben des Erfolges der Trainer ausgewechselt wird, hebt Christian Streich den immensen Druck, unter dem die Verantwortlichen stehen, hervor.

Und weil sie Druck abgeben, die Sportdirektoren, sie geben den Druck weiter. Weil sie unter so einem «granatemässigen» Druck stehen. (C. Streich, Interview, 19. Juni 2020)

Demzufolge spielt es eine grosse Rolle, inwiefern die Vereinsverantwortlichen diesen Druck «abfedern» können. Uli Forte, der in der Schweiz schon verschiedene Mannschaften trainiert hat, wünscht sich in schwierigen Situationen eine bessere Standhaftigkeit der Vereinsführung:

Für mich ist es die Standhaftigkeit, die diesen Führungspersonen fehlt, um auch mal in einer stürmischen, schwierigen Zeit am Trainer und seiner Philosophie festzuhalten. (U. Forte, Interview, 27. April 2020)

Auch für Marco Rose, Trainer von Borussia Mönchengladbach, ist diese Unterstützung gerade in Krisensituationen von zentraler Bedeutung:

Wie nachhaltig steht der Verein hinter dem Trainer? Geht der auch mal eine Krise mit durch, oder fällt er beim ersten Gegenwind um? Also, das hat dann natürlich auch was mit den Führungsqualitäten der Vereinsführung zu tun. (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Dennoch hängt es natürlich auch vom Trainer ab, ob er es schafft eine Negativserie abzuwenden und wieder auf die Erfolgsspur zurückzufinden. Demnach fällt insbesondere sein Verhalten in weniger erfolgreichen Zeiten ins Gewicht:

Aber wie reagiert auch ein Trainer in einer Krisensituation? Verliert er die Nerven, und der Verein merkt das? Oder ist er stark? (M. Rose, Interview, 25. März 2020)

Marco Rose bringt zum Ausdruck, dass die Gründe für einen Trainerwechsel nicht immer nur bei der Vereinsführung liegen. Auch die anderen Experten fügten an, dass es entscheidend ist, ob der Trainer die Mannschaft noch erreicht:

Ein Trainerwechsel ist aus meiner Sicht dann notwendig, wenn man merkt, dass zwischen dem Trainer und der Mannschaft keine Verbindung mehr besteht und die Erreichung der Ziele unmöglich geworden ist. Also wenn der Trainer die Kabine verliert, ist es kaum noch möglich, den Trainer zu halten.

(P. Müller, Interview, 11. Februar 2020)

In diesem Fall sollten die Trainer auch ehrlich genug sein, und sich eingestehen, dass sie die Mannschaft nicht mehr wie gewünscht erreichen. Dieter Hecking schildert aufgrund seiner Erfahrungen den Moment, wenn ein Trainer spürt, dass er die Mannschaft nicht mehr erreicht:

Wenn der Trainer spürt, er kann nicht mehr, dann sollte man das auch offen sagen und auch einen guten Kontakt haben mit den entscheidenden Leuten. Es kann auch mal einen Punkt geben, wo man merkt, es geht nicht mehr.

(P. Zeidler, Interview, 24. März 2020)

Der aktuelle Nationalspieler Michael Lang weist in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeit hin, dass der Trainer fast täglich in direktem Kontakt mit seinen Mitarbeitern bzw. Spielern steht. Dies sei in der Wirtschaft kaum vorzufinden, dass der Chef tagtäglich vor all seinen Mitarbeitern eine Ansprache halten muss:

Wenn du tagtäglich miteinander zu tun hast, mehrere Stunden zusammen verbringst, dann wird es irgendwann langweilig, das ist immer so im Leben. Und es ist einfacher, den Trainer auszuwechseln, wie 20 neue Spieler zu kaufen. *(M. Lang, Interview, 27. März 2020)*

In der Tat ist die Führung einer Mannschaft im Hochleistungssport nicht eins zu eins vergleichbar mit der Führung eines Teams in der Wirtschaft. Auch die Führung des gesamten Vereins stellt sich aufgrund der hohen Emotionalität im Sportbusiness als nicht ganz einfach dar. Häufig wird dieses fehlende Verständnis den Vereinsbossen vorgeworfen, die nicht direkt aus dem Sport kommen. Insbesondere gibt es viele Vereine, die nicht wissen wofür sie stehen und bei denen keine einheitliche Philosophie erkennbar ist. Dies ist auch gemäss dem Ausbildungsverantwortlichen beim Deutschen Fussball-Bund Markus Nadler eines der Hauptprobleme:

Ich fände es wichtig, dass Vereine für sich erkennen, dass sie eine Philosophie für sich brauchen und wissen, für was sie stehen und wo sie hinwollen. Wenn du als Verein dieses Verständnis hast und dieses auch von den Führungskräften, Vorständen, Direktoren getragen wird, dann würdest du im Vorfeld bei der Auswahl des Trainers gezielter hinschauen. Weil oftmals habe ich das Gefühl, dass die Vereine sich Trainer holen, die nicht in das Selbstverständnis des Klubs passen. *(M. Nadler, Interview, 08. April 2020)*

Reto Gertschen, das Pendant von Markus Nadler beim Schweizerischen Fussballverband, stimmt seinem Kollegen in diesem Punkt ausnahmslos zu und ergänzt:

Wenn es aber auch der vierte Trainer nicht schafft, bei einem Verein erfolgreich zu sein, muss man sich fragen, ob der Club ein strukturelles Problem hat. (R. Gertschen, Interview, 10. März 2020)

Aber was können die Trainer aber auch die Vereine machen, damit ein Trainerwechsel überhaupt nicht notwendig ist? Gerardo Seoane, Trainer der Berner Young Boys, liefert hier sogleich einen Ansatzpunkt:

Ich versuche einfach mit dem Rollenwechsel, dass diese Monotonie nicht in die Mannschaft kommt, dass meine Botschaft nicht immer den gleichen Ton hat, meine Botschaft nicht immer die gleichen Wörter hat. Und deshalb, wenn mich jemand fragt, was bist du für ein Trainer, dann sage ich, ich bin nicht ein «Lieber», «Böser» oder ein «Strenger», sondern ich will von allem etwas sein – das anwenden, was es gerade braucht. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Des Weiteren ist es Gerardo Seoane zufolge auch wichtig, dass ein enger und regelmässiger Austausch zwischen dem Trainer und der sportlichen Führung bzw. der Vereinsleitung besteht:

Es braucht eine sehr enge, offene und ehrliche Zusammenarbeit zwischen der sportlichen Führung und dem Trainerstaff. An vielen Orten sind die Gremien jedoch nur da, um zu beurteilen und nicht um gemeinsam etwas zu entwickeln und miteinander zu arbeiten [...] dann zählen nur noch die Resultate. (G. Seoane, Interview, 27. März 2020)

Für Philip J. Müller, dem Präsidenten der Union Schweizer Fussball-Trainer ist klar, dass das Unheil meist schon viel früher seinen Lauf nimmt.

Man sollte die Rekrutierungs- und Entscheidungsprozesse der Vereine bei der Einstellung der Trainer beleuchten: Wer entscheidet (Kommissionen, Gremien, Verwaltungsrat, Präsident, Sportchef)? Wie wählt man einen Trainer aus? [...] Bringt der Trainer eine Philosophie mit oder wählt man den Trainer aufgrund der Clubphilosophie aus? Für einen Job, wo doch einigermassen viel Geld bezahlt wird (verglichen mit der Privatwirtschaft), ist es schon verwunderlich, wie unsystematisch teilweise Trainer eingestellt werden. Dann ist es für mich auch klar, dass es nach sechs Monaten nicht weitergeht, wenn die elementaren Fragen zu Beginn nicht geklärt werden. (P. Müller, Interview, 11. Februar 2020)

Vielfach werden die Gründe von Trainerwechseln demnach nicht in den mangelnden Fach- und Methodenkompetenzen gesehen, sondern vielmehr darin, dass entweder der Verein einen Trainer unabhängig von der eigenen Vereinsphilosophie einstellt, das Umfeld zu hohen Erwartungen hat oder die Trainer ihre Spieler nicht mehr erreichen. Auch dieser letzte Punkt weist auf die enorme Bedeutung der sozial-kommunikativen und Führungskompetenzen hin, sprich ob es der Trainer schafft, seine Spieler zu führen und langfristig eine gute Stimmung in der Mannschaft zu erzeugen.

6 Kompetenzprofil des Erfolgstrainers von heute

Auf Basis der in Kapitel 5 erörterten Erkenntnisse aus den Experteninterviews werden in diesem Kapitel die Kernaussagen expliziert und die Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen hervorgehoben, was abschliessend in die Ausarbeitung eines eigenen Kompetenzmodells und der möglichen Handlungsempfehlungen mündet.

6.1 Zentrale Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Aus den Experteninterviews ergaben sich mehrere Kernthemen, mit denen sich ein Trainer in seiner täglichen Arbeit konfrontiert sieht bzw. zu deren Bewältigung verschiedene Kompetenzen gefragt sind. Nachfolgend werden vier Erkenntnisse adressiert, die in die Entwicklung des Kompetenzmodells im nachfolgenden Unterkapitel einfließen.

1) Fach- und Methodenkompetenzen als Grundvoraussetzung

Es lässt sich feststellen, dass die Fach- und Methodenkompetenzen entscheidende Kompetenzen sind, um Fussballtrainer zu werden. Auf der höchsten Stufe bzw. für die Trainer in den höchsten Ligen wird das Vorhandensein der Fach- und Methodenkompetenzen indes als Grundvoraussetzung angesehen. Diese Kompetenz ist das fussballspezifische Know-how, das sich ein Trainer bei Lehrgängen oder Weiterbildungen sowie über jahrelange Erfahrung angeeignet hat (DFB-Akademie, o. D. c). Dabei wird die Fach- und Methodenkompetenz jedoch nicht als entscheidendes Erfolgskriterium bzw. als ein Differenzierungsmerkmal zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Trainern eingeschätzt.

Auch in Zukunft wird diese Kompetenzdimension als Grundvoraussetzung angesehen, wobei zusätzlich fachübergreifende Kompetenzen gefragt sind. Auf den höchsten Ebenen muss das Ziel sein, den Fussball in all seinen Facetten sowie aus allen Perspektiven zu beleuchten und unter der Leitung absoluter Experten bis ins Detail zu analysieren. Demzufolge müssen ebenfalls Teilbereiche, die aufgrund der zunehmenden Spezialisierung möglicherweise durch Spezialisten im Funktionsteam abgedeckt werden, in ihren Grundzügen beherrscht werden (DFB, o. D. a).

2) Führungskompetenz – gefragt denn je

Die Auswertung und Interpretation der Expertengespräche offenbarte ein eindeutiges Resultat: Führungskompetenz ist gefragt denn je – und dies aus zweierlei Gründen: zum einen, weil aufgrund der Kadergrösse und der zunehmenden Anzahl der dem Trainer direkt unterstellten Experten im Funktionsteam die Anzahl an Mitarbeitern zunimmt,

und zum anderen, da aufgrund der guten fachlichen Ausbildung der Trainer auf Top-Level die Führungskompetenzen entscheidend als Erfolgskriterium bewertet werden.

Dies bestätigten ebenfalls eindrücklich die Aussagen der Spieler. Die befragten Nationalspieler betrachteten die Führungskompetenzen ihrer Trainer als eine der wichtigsten Voraussetzungen. Je höher das Niveau der Mannschaft ist, desto erfolgreichere Spieler trainiert der Trainer. Ihnen muss nicht mehr gesagt werden, wie sie einen Pass spielen bzw. eine Flanke reinbringen müssen, sondern man muss sie vor allem im menschlichen Bereich «abholen und mitnehmen».

3) Neue Art der Führung

Die Rolle und das Führungsverständnis eines erfolgreichen Trainers haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Während die «traditionellen» Trainer autoritär mit militärischem Führungsstil aufgetreten sind, wird heutzutage von den Trainern ein empathischer, befähigender, demokratischer und insbesondere ein situativer Führungsstil verlangt, um sich den veränderten Anforderungen anpassen zu können (Niem & Helle, 2016, S. 1 ff.).

Früher sind die Spieler von Trainern in einem Ton kommandiert worden, der heute unvorstellbar wäre und kaum zum Erfolg führen würde. Viele Trainer glauben immer weniger an laute Worte und Bestrafung der Spieler. Der Spieler weiss, wenn er schlecht gespielt hat. Die Aufgabe des Trainers und seines Teams ist es vielmehr herauszufinden, wieso der Spieler nicht seine Höchstleistungen abrufen kann. Der moderne Erfolgstrainer spürt, was der «Mensch» hinter dem Spieler braucht, damit dieser seine Leistung bringen kann. Es wäre fatal, die Mannschaft und jeden einzelnen Spieler nur auf die Leistung auf dem Platz zu reduzieren.

Und der Spieler will auch immer mehr einbezogen werden – vom Befehlsempfänger zum mitdenkenden Spieler. Der Spieler hinterfragt und setzt nicht mehr einfach die Anweisungen des Trainers um. Die Spieler wollen mit guten Argumenten überzeugt und in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

4) Der Spieler – nicht mehr nur der Unbekannte in einer Gruppe

In früheren Zeiten wurde in Bezug auf die Mannschaft vor allem von der Gesamtheit gesprochen, wobei nur selten auf die Individualität des Spielers eingegangen wurde. Dies hat sich wesentlich verändert. Denn in einer Fussballmannschaft treffen die unterschiedlichsten Charaktere aufeinander.

Gute Trainer haben ein erhebliches Interesse am einzelnen Menschen und an dessen persönlichen und kulturellen Hintergründen. Demnach sollte sich ein Trainer weniger darauf fokussieren, was schlecht ist, sondern die Stärken jedes Einzelnen sehen und dem Spieler diese bewusst machen. Es bringt wenig, wenn den Spielern laufend die

Limitationen aufgezeigt werden. Vielmehr sollte man sich darauf konzentrieren, was die Spieler gut machen, um ein gesundes Selbstvertrauen zu ermöglichen. Dies funktioniert nur über einen engen Austausch und eine gute Beziehung zu jedem einzelnen Spieler. Denn für den Unterschied sorgt am Ende des Tages die Psychologie und nur wer sich wohlfühlt, kann Höchstleistungen bringen.

6.2 Ausarbeitung des Kompetenzmodells für Trainer

Im nächsten Schritt wird auf Basis der voranstehend gewonnen Erkenntnisse ein umfassendes Kompetenzmodell für Fussballtrainer erstellt. Wie bereits in Kapitel 3 aufgezeigt, beschreibt ein valides Modell Kompetenzen von Menschen (im vorliegenden Beispiel von Trainern), die in einer Organisation oder einem bestimmten Arbeitsplatz erfolgreich sind oder es in Zukunft sein werden (Krumm et al., 2012, S. 6 ff.). Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht somit in dem Abbilden und Beschreiben der für die erfolgreiche Ausübung des Trainerberufs benötigten (Teil-)Kompetenzen. Zudem wurden im Zuge der empirischen Untersuchung auch der Arbeitskontext in Form von Anspruchsgruppen wie auch die Arbeitstätigkeiten beleuchtet, die ebenfalls in die Ausarbeitung des Kompetenzmodells einfließen. Konkret wird das im Zuge der Dokumentenanalyse erarbeitete Kompetenzmodell (Kapitel 3.6) mithilfe der Experteninterviews validiert und entsprechend modifiziert. Die Betrachtung des nachfolgenden Balkendiagramms zeigt dabei die Häufigkeiten der Nennungen der einzelnen Teilkompetenzen, wobei lediglich diejenigen berücksichtigt wurden, die im Rahmen der 31 Interviews mindestens dreimal erwähnt wurden. Wie in der nachfolgenden Grafik ersichtlich, ist zwischen den verschiedenen Befragungsgruppen eine grosse Kongruenz hinsichtlich der Wichtigkeiten der einzelnen Teilkompetenzen zu erfassen.

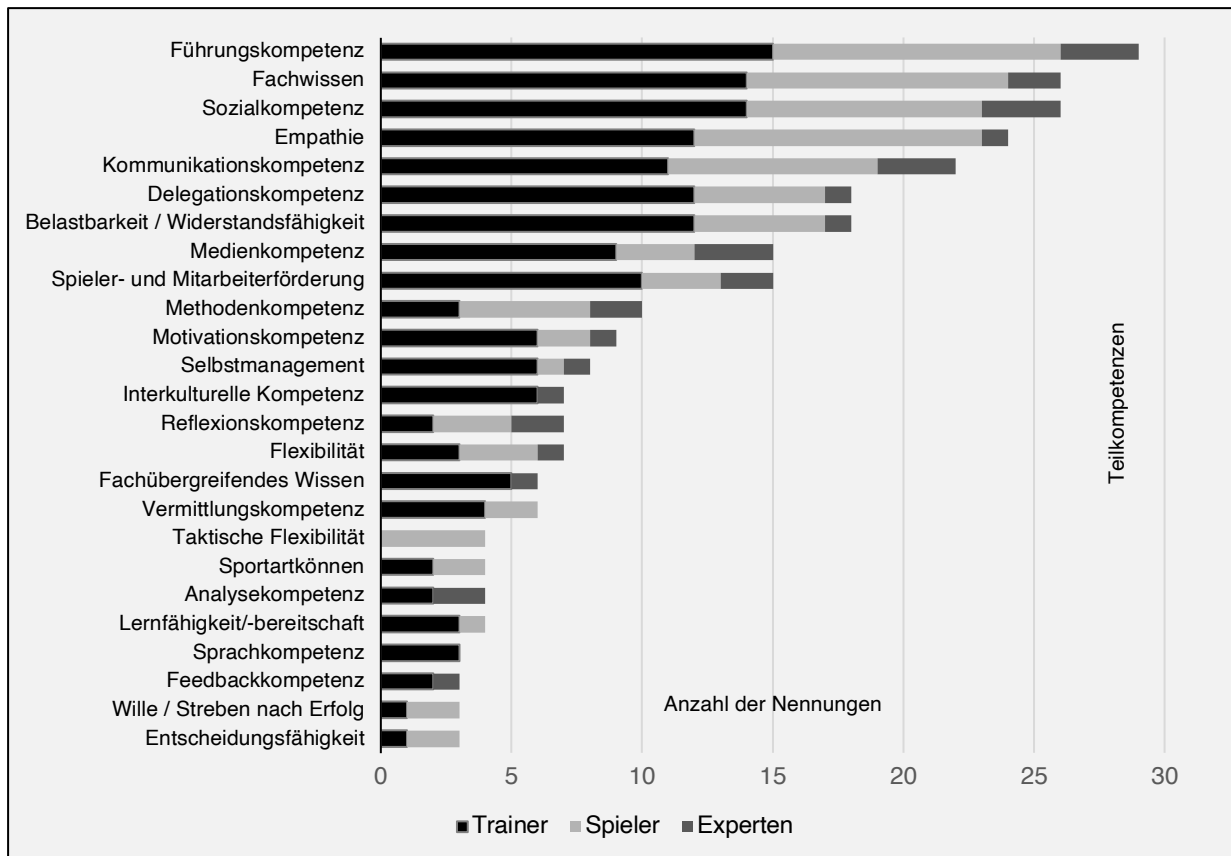


Abbildung 21: Anzahlung Nennungen der jeweiligen Teilkompetenzen
(Quelle: eigene Darstellung)

Ordnet man die besonders häufig genannten Teilkompetenzen den drei Kompetenzdimensionen zu, lässt sich zweifelsfrei feststellen, dass die sozial-kommunikativen Kompetenzen die wichtigsten Voraussetzungen sind, um den komplexen Anforderungen eines Fussballtrainers gerecht zu werden. Insbesondere sind dies innerhalb der Kompetenzdimension die folgenden vier:

- Führungskompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Empathie,
- Kommunikationskompetenz.

Dennoch wurde auch die Bedeutung der anderen beiden Kompetenzkategorien betont. Im Rahmen der Dimension «Fach- und Methodenkompetenzen» spielt das Vorhandensein der folgenden Teilkompetenzen eine wesentliche Rolle im Trainerdasein:

- Fachwissen,
- Medienkompetenz bzw. Umgang mit öffentlichen Medien (offline & online),

- Methodenkompetenz,
- fachübergreifendes Wissen.

Innerhalb der Selbstkompetenzen kommt es gemäss den Ergebnissen der qualitativen Studie insbesondere auf die folgenden vier Dinge an:

- Belastbarkeit/ Widerstandsfähigkeit,
- Selbstmanagement,
- Reflexionskompetenz,
- Flexibilität.

Basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Studie und den zuvor beschriebenen Erkenntnissen wird nachfolgend das finale Kompetenzmodell eines «erfolgreichen» Fussballtrainers entwickelt. Im Verlauf der Studie wurden drei Kompetenzdimensionen untersucht und deren wichtigste Teilkompetenzen identifiziert. Diese Erkenntnisse helfen bei der nachfolgenden Entwicklung des eigenen Kompetenzmodells.

Ungeachtet der besonderen Bedeutung der sozial-kommunikativen Kompetenzen werden auch im Rahmen des neu entwickelten Kompetenzmodells die drei Dimensionen als ebenbürtige Kompetenzdimensionen bewertet. Insbesondere gilt, dass die drei Kompetenzdimensionen und deren Teilkompetenzen nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind. Es ist davon auszugehen, dass sich die Kompetenzen gegenseitig beeinflussen und zu verschiedenen Zeitpunkten in verschiedenem Ausmass wichtig sind.

Demzufolge wurde bewusst eine kreisförmige Darstellung der drei Kompetenzdimensionen gewählt. Diese Visualisierung zeigt das Zusammenspiel der einzelnen Dimensionen, ohne Berücksichtigung der Tatsache, dass es Unterschiede in Umfang und Schwerpunktsetzung der Teilkompetenzen geben kann. Da zudem bei vielen Kompetenzmodellen die reine Bewertung der einzelnen Teilkompetenzen ohne die Berücksichtigung der Arbeitsaktivitäten und insbesondere des Arbeitskontexts kritisiert wird (Winterton, 2009, S. 688), wurde das Modell durch die zwei weiteren aussenstehenden Kreise ergänzt:

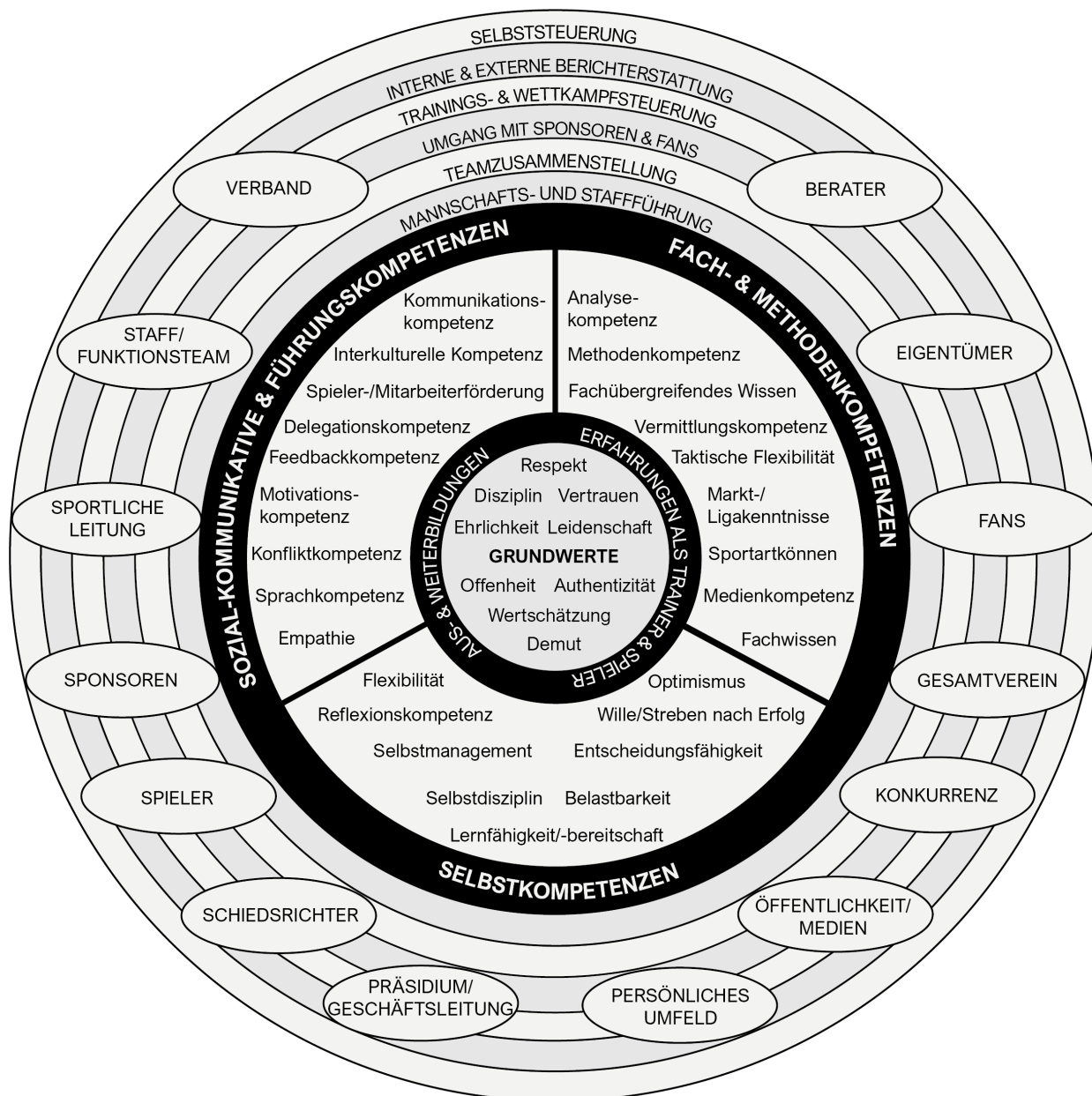


Abbildung 22: Kompetenzmodell für Trainer

(Quelle: eigene Darstellung)

Vergleicht man dieses Modell mit den in Kapitel 3.3 aufgeführten etablierten Kompetenzmodellen, wird deutlich, dass das entwickelte Modell Elemente jener beinhaltet, allerdings nicht in dieser Form und dieser Vollständigkeit. Insbesondere die drei Kompetenzdimensionen sind nicht neu. Was sich jedoch verändert hat, ist die Betitelung sowie die Struktur der einzelnen Dimensionen sowie der Teilkompetenzen. Einzelne Kompetenzen, deren Bedeutung im Zuge der qualitativen Interviews relativiert wurde, konnten ignoriert werden. Dafür wurden bewährte Eigenschaften durch fehlende Subkategorien, die für den Trainerberuf relevant (geworden) sind, ergänzt.

Erwähnenswert ist, dass im Vergleich zur Tabelle 10 die Sozial- und die Führungskompetenzen nicht mehr als Teilkompetenz der sozial-kommunikativen Kompetenz gelistet werden, sondern sie aufgrund ihrer besonderen Wichtigkeit in den Titel dieser Kompetenzdimension integriert wurden. Somit wurde die Dimension in «sozial-kommunikative & Führungskompetenzen» unbenannt. Ferner bilden einzelne Kompetenzen wie bspw. die Empathie oder die Kommunikationskompetenz Teilkompetenzen dieser Dimension. Dies macht insofern Sinn, da im Vergleich zu dem in Kapitel 3.5 ausgearbeiteten Modell, bspw. die Empathie, nicht entweder der Sozial- oder der Führungskompetenz zugeordnet werden muss, da dies lediglich schwer möglich ist.

Die verschiedenen Elemente des entwickelten Modells werden nachfolgend (von innen nach aussen) beschrieben, wobei auf eine erneute Begriffsklärung der einzelnen Teilkompetenzen sowie des Arbeitskontexts und der -tätigkeiten verzichtet wird.

Grundwerte

Ein wesentlicher Beitrag der vorliegenden Arbeit ist die Erweiterung des Kompetenzmodells um die Kategorie «Grundwerte». Diese bilden den Kern des Modells. Die Darstellung im Zentrum des Kreismodells kommt daher, dass einzelne Werte als wichtigster Ausgangspunkt im Trainerdasein genannt wurden. Insbesondere die Ehrlichkeit wurde von jedem Spieler als zentrale Voraussetzung für den Trainerberuf bestimmt. Da es sich bei diesem Wert nicht um eine Kompetenz im eigentlichen Sinne handelt, wurde das Modell um die Grundwerte erweitert. Auch Demut und Menschlichkeit ist bei einem guten Trainer gefragt. Weitere wichtige Werte sind Disziplin, Leidenschaft, Offenheit, Respekt, Vertrauen und Wertschätzung gegenüber den Spielern sowie sämtlichen weiteren Anspruchsgruppen.

Selbstkompetenz

In Bezug auf die Selbstkompetenz (in anderen Modellen auch «personale Kompetenz» genannt) weisen die Interviewpartner auf die enorme Bedeutung der Belastbarkeit bzw. der Widerstandsfähigkeit eines Trainers hin. Wie bereits erörtert, ist auch die Fähigkeit sich selbst zu managen eine wichtige Voraussetzung für den Trainerberuf. Denn nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Zudem wird vom Trainer eine gewisse Flexibilität und insbesondere die Fähigkeit sich selbst zu reflektieren gefordert. Weitere Teilkompetenzen, die in das Modell integriert wurden, sind: Entscheidungsfähigkeit, Lernfähigkeit/-bereitschaft, Optimismus, Selbstdisziplin sowie Wille/Streben nach Erfolg.

Einzelne Kompetenzen wie bspw. die Organisationsfähigkeit wurden aufgrund der Fokussierung im neu entwickelten Modell nicht explizit erwähnt. Im Beispiel der Organisationsfähigkeit spricht die zunehmende Unterstützung durch die Betreuer bzw. den Teammanager für die Nichtberücksichtigung dieser Trainerkompetenz.

Sozial-kommunikative und Führungskompetenzen

Die Kompetenzkategorie «sozial-kommunikative und Führungskompetenzen» bildet demnach den Umgang mit den Spielern und Mitarbeitern ab. Wie bereits konstatiert, wurden einzelne Teilkompetenzen dieser Kompetenzdimension im Rahmen der Expertenbefragungen besonders häufig erwähnt, weshalb dieser Dimension eine grosse Relevanz zukommt. Der Titel dieser Dimension wurde erweitert, um der Wichtigkeit der Führungskompetenzen gerecht zu werden. Zentrale Teilkompetenzen bilden demnach die Empathie, sprich die Fähigkeit sich in andere Menschen einzufühlen, aber auch die Kommunikationskompetenz, die im Umgang mit den Spielern eine sehr wichtige Position einnimmt. Johnson et al. (2013) stellten bereits fest, dass die Fähigkeit zu kommunizieren eine entscheidende Komponente ist, um ein erfolgreicher Trainer zu werden.

Ein weiteres Unterthema innerhalb der Dimension waren Mitarbeiter- bzw. Spielerförderung, sowie die Fähigkeit zu delegieren und die Mitarbeiter/Spieler zu «empowern».

Die qualitative Analyse konnte ebenso verdeutlichen, dass die Motivationskompetenz, die Sprachkompetenz – sprich die Fremdsprachenkenntnisse, die Feedbackkompetenz wie auch die Konfliktkompetenz wichtige Teilkompetenzen sind. Aufgrund der thematisierten unterschiedlichen sozialen sowie kulturellen Hintergründe nimmt ebenfalls die interkulturelle Kompetenz der Trainer eine entscheidende Rolle ein.

Fach- und Methodenkompetenzen

Ein profundes Fachwissen und entsprechende Methodenkompetenzen stellen von jeher die Grundvoraussetzung für den Trainerberuf dar. Daran wird sich auch zukünftig wenig ändern. Dennoch wäre es nicht richtig, daraus das Fazit zu ziehen, dass sich im Hinblick auf die Fach- und Methodenkompetenzen nichts verändern wird bzw. sich verändert hat. Über die letzten Jahre sind immer mehr Fachbereiche dazugekommen (bspw. Athletik- und Reha-Bereich), wobei jedoch auch die Anzahl Leute im Trainerstaff augenfällig zunahm. Demnach werden einzelne Fachbereiche immer mehr von den Assistenten übernommen. Dennoch bleibt das Fachwissen eine der meistgenannten Kompetenzen. Zudem haben den Experteninterviews zufolge die Medienkompetenz und auch das fachübergreifende Wissen Bedeutsamkeit. Im Vergleich zu dem auf Basis der Literaturanalyse erarbeiteten Modell wurde die taktische Flexibilität des Trainers als zusätzliche Teilkompetenz aufgenommen. Ebenfalls in das Modell integriert wurden die Analysekompetenz, die Markt- und Ligakenntnisse, das Sportartkönnen sowie der Umgang mit Analysetools.

Trainertätigkeiten

Wie bereits in der Ergebnisdarstellung der qualitativen Analyse aufgezeigt, konnten die im Rahmen der Dokumentenanalyse beschriebenen Tätigkeiten bestätigt werden.

Oftmals wurde die Mannschafts- und Staffführung als Hauptaufgabe genannt. Überdies hat der Trainer auch einen Einfluss auf die Teamzusammenstellung, sprich auf die Auswahl der Spieler für die Mannschaft, als auch auf die Rekrutierung der Staffmitglieder. Das «Daily Business» bleibt jedoch die Trainings- und Wettkampfsteuerung. Ferner nimmt die interne und externe Berichterstattung wie auch der Umgang mit Sponsoren und Fans Zeit des Trainers in Anspruch. Demzufolge ist auch die Selbststeuerung, also die persönliche Weiterentwicklung, eine wichtige Aufgabe.

Anspruchsgruppen

All diese Aufgaben und Kompetenzen sind eingebettet in einen Kontext, wonach der Trainer im Austausch mit vielen verschiedenen Anspruchsgruppen steht. Diese Anspruchsgruppen sind die äusseren Kreise des Modelles. Damit hat der Trainer wahrhaftig einen Balanceakt in der Erfüllung seiner Rolle zu absolvieren. Der Trainer muss den vielfältigen Bedürfnissen des Spielers einerseits und den zentrifugal entgegenwirkenden Ansprüchen externer, fremder Kräfte gerecht werden (Emrich & Klein, 2008, S. 77 ff.).

6.3 Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf dem entwickelten Kompetenzmodell und unter Einbezug der Erkenntnisse aus den durchgeführten Studien werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für die Fussballvereine, -trainer sowie für die -verbände abgeleitet.

Handlungsempfehlungen für Fussballvereine

Die Rekrutierung eines neuen Cheftrainers ist eine der wichtigsten Entscheidungen, die ein Club trifft. Es kommt in dieser Hinsicht häufig zu Fehlentscheidungen bzw. Missverständnissen, die sehr kostspielige Auswirkungen haben. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass die Vereine bei der Einstellung neuer Trainer zu einem besseren, robusteren Verfahren übergehen (del Corral et al., 2017, S. 698; Knutson, 2017; Schyns et al., 2016, S. 116 ff.). Die Arbeit bietet für die Fussballvereine insofern eine Hilfestellung, als dass sie mehrere Ansätze zur Optimierung des Rekrutierungs- und Scoutingprozesses eines Trainers aufzeigt.

In einem ersten Schritt bietet die in Kapitel 4 durchgeführte quantitative Analyse eine spannende **Messmöglichkeit** zur differenzierten Bewertung des Trainererfolges. Durch die objektive Herangehensweise wird empfohlen, die Erkenntnisse aus der quantitativen Studie als zusätzliches Entscheidungskriterium heranzuziehen.

Insbesondere im Sinne einer effektiven **Trainerrekrutierung** könnte dies von grosser Bedeutung sein. Ein implizites Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, den Prozess der Trainerrekrutierung im Profifussball zu optimieren. Diverse Studien lassen deutlich

werden, dass bei der Trainerrekrutierung häufig auf persönliche Kontakte und Netzwerke zurückgegriffen wird. Während nichts gegen die Suche von Fussballtrainern im persönlichen Netzwerk spricht, sofern dies nicht der einzige genutzte Rekrutierungsweg bleibt, bedeutet das Fehlen von Einstellungskriterien für Verein und Bewerber ein hohes Mass an Unbestimmtheit und Unsicherheit (Lara-Bercial & Mallet, 2016, S. 314; Sterr, 2012, S. 117 ff.).

Es lohnt sich demnach einen Blick auf den gegenwärtigen Rekrutierungsprozess von Trainern und deren Kriterien zu werfen. In der Regel gestaltet sich die Suche nach einem Trainer eher unstrukturiert und zufällig. Häufig wird innerhalb kurzer Zeit ein neuer Trainer bestimmt, wobei insbesondere die vergangenen Erfolge des Trainers – teils losgelöst von den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln beim vorherigen Verein – betrachtet werden. Damit einher gehen die Aussendarstellung und die Reputation des Trainers, die umso höher sind, desto bessere Vereine er trainiert hat. Häufig wird eine ehemalige Spielerkarriere auf Top-Level ebenfalls positiv gewertet. Knutson (2017) stellt zudem fest, dass die vergangenen Direktbegegnungen des Trainers mit dem potenziellen neuen Verein ebenfalls Relevanz aufweisen.

Demzufolge ist zu empfehlen eine systematischere Trainerrekrutierung vorzunehmen, als dies viele Vereine aktuell vornehmen. Um den Posten als Cheftrainer richtig zu besetzen, gilt es bei der Personalsuche, den Menschen hinter dem Trainer besser zu verstehen und nicht nur anhand von reinen Ergebnissen zu entscheiden. Lediglich dergestalt lassen sich zum Verein passende Trainer identifizieren, auswählen und entwickeln (DFB-Akademie, o. D. b). Hierfür wird jedem Verein die **Erstellung eines Anforderungsprofils** für einen potenziellen Trainer empfohlen. In einem ersten Schritt ist es demnach wichtig, dass der Verein weiss, für was er steht und insbesondere, nach welcher Philosophie er seine Mitarbeiter aussucht. Zudem ist entscheidend, ob der Trainer zur Mannschaft passt. Dementsprechend sollten folgende Überlegungen in die Erstellung eines Anforderungsprofils eines zukünftigen Trainers einfließen:

- **Vereinsphilosophie:** Das wohl wichtigste Kriterium besteht darin, ob der Trainer zur strategischen Ausrichtung bzw. der Philosophie des Vereins passt. Beispielsweise wird ein «Ausbildungsverein» wie der SC Freiburg einen anderen Typ Trainer suchen als der grosse FC Bayern München, dem es vor allem um die Maximierung des sportlichen Erfolges geht.
- **Spielphilosophie:** Einen weiteren «Fit» sollte es zwischen der Spielphilosophie des Vereins und des Trainers geben. Viele Vereine versäumen es jedoch eine von den handelnden Personen unabhängige Spielphilosophie zu implementieren, sondern passen sie bei jedem Trainerwechsel wieder an. Eine klare Spielphilosophie – unabhängig vom Trainer – gibt es nur bei wenigen Vereinen.
- **Sportliche Ziele:** Welche sind die Ziele für die Saison? Unterschiedliche Ansichten im Hinblick auf die sportlichen Ziele führen häufig zu Trainerentlassungen.

Demnach soll ein einheitliches Verständnis des Vereins und des Trainers über die sportlichen Ziele vorherrschen.

- **Sportliche Situation:** Zudem ist die aktuelle sportliche Situation relevant. Es gibt Trainer, die besonders gut als sogenannte «Feuerwehrmänner» funktionieren – sprich eine Mannschaft während der Saison übernehmen und innert kurzer Zeit die notwendigen Punkte holen, um das Saisonziel doch noch zu erreichen. Diese Art von kurzfristigen Engagements ist insbesondere bei abstiegsbedrohten Bundesligaklubs zu beobachten. Andere Trainer entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie langfristig etwas aufbauen können.
- **Mannschaftsmerkmale:** Ebenfalls zu berücksichtigen sind die Zusammenstellung und somit die Typen in der Mannschaft. Wie ist die Altersstruktur der Mannschaft? Braucht es einen Trainer, der eher dafür bekannt ist, Spieler zu entwickeln oder wird ein Trainer benötigt, der gut mit einer Ansammlung von Stars zurechtkommt? Wie sieht die Zusammenstellung der Mannschaft hinsichtlich der Nationalitäten und gesprochenen Sprachen aus? In einem deutschsprachigen Verein mit z. B. überdurchschnittlich vielen französischen Spielern ist es sicherlich von Vorteil, wenn der Trainer neben der deutschen Sprache der französischen mächtig ist.
- **Finanzielle Aspekte:** Ein wichtiger Punkt sind die finanziellen Möglichkeiten des Vereins wie auch auf der anderen Seite die finanziellen Forderungen des Trainers. Hat der Verein das Budget, um den Wunschkandidaten zu verpflichten? Diese Aspekte müssen bei der Suche eines passenden Trainers ebenfalls berücksichtigt werden.
- **Trainerbezogene Faktoren:** Der wichtigste Part des Anforderungsprofils bezieht sich auf die trainerbezogenen Faktoren. Die Anforderungen an den Trainer lassen sich anhand des entwickelten Kompetenzmodells gut definieren. Unter Zuhilfenahme der Kompetenzanforderungen lässt sich prüfen, ob der Trainer die passenden sowie notwendigen Fähigkeiten und Werte mitbringt.

Grafisch lässt sich dieses Einschliessungsverhältnis durch die Modifizierung des entwickelten Kompetenzprofils darstellen. Die Grundwerte, die Erfahrung und die Aus- und Weiterbildungen sowie die entsprechenden Kompetenzausprägungen bilden die inneren drei Kreise wie in dem in Kapitel 6.2 entwickelten Modell. Neu dazu kommen im äussersten Kreis die soeben beschriebenen vereinsseitigen Kriterien für die Trainerwahl. Fussballvereinen wird empfohlen, dieses Modell systematisch bei der Wahl eines neuen Trainers anzuwenden: Dies könnte der Schlüssel zur Reduzierung der Trainerfluktuation sein.

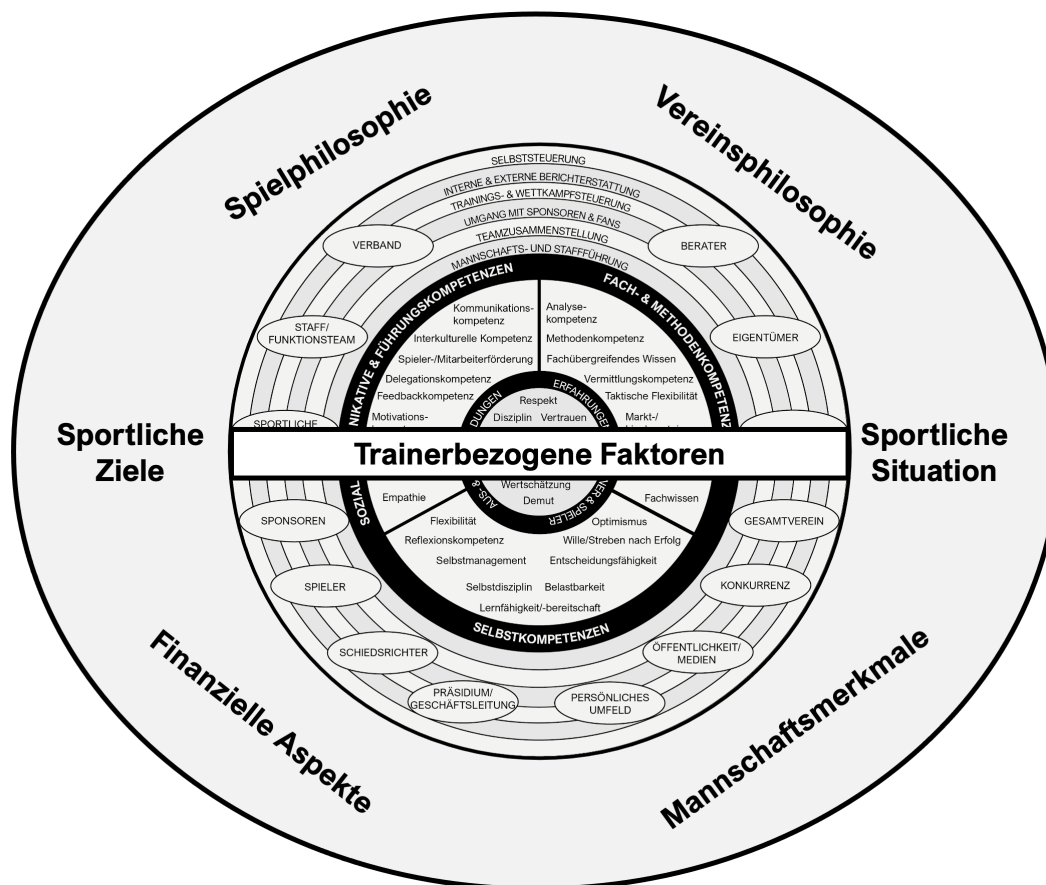


Abbildung 23: Anforderungsprofil

(Quelle: eigene Darstellung)

Vielfach müssen die Vereine innerhalb wenigen Tagen einen Nachfolger präsentieren und machen sich erst kurz vor Bekanntwerden der Trainerentlassung auf die Suche nach einem neuen Cheftrainer. Wenn dann die Entscheidung getroffen wird, den Trainer zu entlassen, tendieren die meisten Clubverantwortlichen dazu, eine Auswahlliste mit potenziellen verfügbaren Kandidaten zu erstellen. Dies sollte jedoch schon vorgängig erfolgen, bzw. laufend und systematisch gemacht werden. Heutzutage gehört das Spieler-scouting zum täglichen Handwerk der Fussballvereine. In den grösseren Clubs beschäftigten sich mehrere Scouting-Mitarbeiter rund um die Uhr mit möglichen Spielern für den Nachwuchs und die erste Mannschaft. Für potenzielle Trainer, mindestens genauso wichtige Mitarbeiter des Vereins, fehlt vielerorts ein solches Scouting. Deshalb empfiehlt sich anhand des soeben aufgezeigten Anforderungsprofils ein systematisches **Trainerscouting**. Welche Trainer passen zu unserem Verein? Welchen Typ «Trainer» benötigen wir? Wie lautet seine Philosophie? Also nicht nur zu suchen, wenn ein Trainer entlassen wird, sondern systematisch zu schauen, welche Trainer das Potenzial haben, in Zukunft im Verein tätig zu sein, bzw. bereits für eine andere Mannschaft im Nachwuchs verpflichtet werden, um sie dann auf den möglichen Cheftrainerposten der ersten Mannschaft vorzubereiten. Gemessen daran, wie viel Geld heutzutage auch Trainer verdienen, ist es schon verwunderlich, wie unsystematisch diese teilweise eingestellt werden.

Handlungsempfehlungen für Fußballtrainer

Das im vorhergehenden Teilkapitel dargelegte Modell bringt zum Ausdruck, wie umfangreich der Job als Fußballtrainer ist. Dahingehend sollen die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit und das dadurch entwickelte Modell einen gehaltvollen Orientierungsrahmen für alle im Trainerbereich tätigen Personen – insbesondere diejenigen, die diesen Beruf auf höchster Ebene ausüben – bieten. Die Fußballtrainer dieser Welt können sich an dem Kompetenzmodell orientieren, um die komplexen Wirklichkeiten des Geschäfts sowie die Anforderungen an den Trainerberuf besser zu verstehen. Demzufolge bietet es für die Trainer auch ein gutes Reflexionstool, um die eigenen Stärken und Schwächen zu verorten.

Mithilfe dieses Orientierungsrahmens wird ebenfalls empfohlen, dass die Trainer in einem weiteren Schritt ein **360-Grad-Feedback** anfordern. Demnach soll das Feedback der im Modell aufgezeigten Anspruchsgruppen genutzt werden, um sich ständig weiterzuentwickeln. Unstrittig ist, dass in diesem Zusammenhang auch die (Selbst-)Reflexionskompetenz eine zentrale Bedeutung innehat. Als Trainer muss man sich stets hinterfragen, denn nur auf diese Weise entwickelt man sich weiter. Somit bietet das entwickelte Konstrukt ein gutes **Reflexionstool** für alle Trainer, um sich den eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden.

Um an die Spitze zu kommen, muss aber insbesondere der Wille bestehen, den **Trainerberuf von der Pike auf zu lernen**. Lediglich eine Vergangenheit als aussergewöhnlicher Fußballspieler befähigt niemanden, direkt auf der höchsten Trainerstufe tätig zu werden. Vielmehr muss die Bereitschaft vorhanden sein durch zahlreiche Aus- und Weiterbildungen sowie verschiedene Funktionen als Co- und Jugend-Trainer das Einmaleins des Trainerberufs zu lernen.

Wird der Job des Trainers als passende Berufung gesehen, ist es von grosser Bedeutung, dass dementsprechend der passende Verein gefunden wird. Viele Trainer sehen sich gezwungen, Jobs anzunehmen, die von Anfang an zum Scheitern verurteilt sind. Eine weitere Empfehlung an jeden Trainer ist demnach, sich Gedanken zu machen, ob es für die eigene Karriereplanung sinnvoll ist, einen solchen Job anzunehmen und nach wenigen Monaten wieder entlassen zu werden. Aufgrund dieser fehlenden **Karriere- und Zukunftsplanung** verschwinden viele Trainer von der Bildfläche.

Im Hinblick auf die persönliche Weiterentwicklung können insbesondere **Hospitationen** bei anderen Trainern als zusätzliche Wissensquellen empfohlen werden. Da sich die Aufgaben des Fußballtrainers immer mehr am Trainermodell der amerikanischen Sportarten orientiert,⁴⁹ könnte es für die Fußballtrainer durchaus interessant sein, bei ihren Pendants von anderen Sportarten zu hospitiieren.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 5.2.2

Eine der wichtigsten Empfehlungen für die Trainer ist **mehr Zeit in Führung** zu investieren. Anknüpfend an die in Kapitel 6.1 dargelegten Hauptkenntnisse und den darin aufgezeigten Bedeutungszuwachs der Führungskompetenz sollte sich der moderne Fußballtrainer stets hinterfragen, ob und wie er seine Spieler führt, da aufgrund der guten fachlichen Ausbildung der Trainer die Art der Führung das entscheidende Erfolgskriterium darstellt.

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls auf die **Trainerrolle der Zukunft** hinzuweisen. Die Ergebnisse der Interviews haben eindrücklich gezeigt, dass die Traineraufgabe immer weniger darin gesehen wird, kleinteilig jedes Training selbst zu planen und durchzuführen, sondern vielmehr die Gesamtverantwortung über die Mannschaft und das Trainerteam zu haben und einzelne Aufgaben entsprechend an die hierfür engagierten Experten zu delegieren. Die Hauptaufgabe wird in Zukunft sein, eine Gruppe von Individuen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten und Persönlichkeiten zu einem Hochleistungsteam (Spieler und Staffmitglieder) zu formen, das mehr ist als die Summe seiner Einzelteile. Als Cheftrainer ist man heutzutage viel mehr als Moderator des Gesamtkaders gefordert.

Die wichtigste Voraussetzung für das Trainerdasein bleibt demnach ein **ehrliches Interesse am Spieler** bzw. am Menschen aufzuweisen. Die Beziehungsarbeit ist mittlerweile das Wichtigste im Trainerberuf. Demnach wurde die soziale Kompetenz als Schlüsselement identifiziert. Wer nicht gerne mit Menschen arbeitet, ist in der Funktion als Haupttrainer in der falschen Rolle. Bezieht sich das Interesse am Trainerberuf lediglich auf den fachlichen Teil, sollte eine andere Stelle in einem Fussballverein (bspw. Videoanalyst) angestrebt werden.

Handlungsempfehlungen für Fussballverbände

Für die Fussballverbände sind die Erkenntnisse aufgrund diverser zentraler Verantwortlichkeiten wie bspw. die Aus- und Weiterbildung der Trainer von Relevanz. Hinsichtlich der Ausbildungsinhalte sollten einzelne Teilkompetenzen aus der Dimension «sozial-kommunikative & Führungskompetenzen» noch prominenter im Lehrplan vertreten sein. Bis anhin lag der Fokus auf dem Spiel an sich und den damit benötigten Fach- und Methodenkompetenzen (M. Nadler, Interview, 08. April 2020). Die im Rahmen der Arbeit aufgezeigte Bedeutung der anderen Kompetenzdimensionen impliziert die Handlungsempfehlung, dass ebenfalls bei allen vom Verband angebotenen Lehrveranstaltungen der «Mensch» und somit die Sozialkompetenz noch mehr im Mittelpunkt stehen sollten. Das neu entwickelte Kompetenzmodell für Trainer soll demzufolge zu einer besseren **Anpassung der Lehrinhalte** an die benötigten Kompetenzen führen.

Demzufolge bietet das erarbeitete Kompetenzmodell auch für Verbände einen gehaltvollen **Orientierungsrahmen**, der die veränderten Anforderungen an den Trainerberuf aufzeigt. Das Modell soll dabei helfen, das Kompetenzverständnis im gesamten

Fussballverband zu überarbeiten und die Trainer dementsprechend nach diesen verschiedenen Kategorien – und nicht nur nach den Fachkompetenzen – zu bewerten.

Dieser Bewertungsgedanke bringt eine letzte, ein durchaus gewagte Handlungsempfehlung mit sich: Denkbar wäre, ähnlich wie Bewertungsplattformen für Hotels oder Restaurants, eine **Bewertungsplattform für Trainer** zu entwickeln, wobei der Verband in einer zentralen Rolle gesehen wird. Wie bereits beschrieben, scheinen Unsicherheiten in der Trainerauswahl dadurch kompensiert zu werden, dass bei der Trainersuche insbesondere persönliche Kontakte genutzt werden und persönliche Präferenzen und Einschätzungen der Vereinsführung eine wichtige Rolle spielen. Doch vielfach ist es mühsam und aufwendig, den persönlichen Kontakt zu jedem Verantwortlichen bzw. Spieler aufzunehmen, der mit dem Trainer direkt in Kontakt stand. Demzufolge wäre es eine spannende Idee, dass jeder Trainer während und für sein Engagement bewertet wird – am besten im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks – und dies für die jeweiligen Entscheider in den Vereinen zugänglich ist. Denkbar wäre, dass die Spieler und Verantwortlichen den Trainer anhand der Dimensionen des entwickelten Kompetenzmodells bewerten und demzufolge die Stärken sowie Schwächen identifizieren. Dies würde dem potenziellen neuen Verein helfen zu beurteilen, ob der Trainer zum Verein, dessen Philosophie sowie dem Werteverständnis passt. Diese Bewertungsplattform, verbunden mit umfassender Transparenz, würde sicherlich dazu führen, dass der eine oder andere nicht sonderlich gut bewertete Trainer Schwierigkeiten haben würde, einen neuen Verein zu finden. Auf der anderen Seite lägen den Vereinen fundierte Informationen vor, was zu einer geringeren Fluktuation bei Trainern führen könnte.

IV. SCHLUSSTEIL

7 Abschliessende Gedanken

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Das Ziel der Arbeit bildete die Frage, welche Kompetenzen heutzutage erfolgreiche Trainer auszeichnen. Dazu war in einem ersten Schritt eine differenzierte, mehrdimensionale Betrachtung des Trainererfolges notwendig (**RQ1**). Als Grundlage diente Kapitel 2, worin das Rollenverständnis und der Erfolgsbegriff eines Fussballtrainers in Zentrum stand. Unter Zuhilfenahme der Regressionsanalyse konnte ein Verfahren zur differenzierten Betrachtung des Trainererfolges entwickelt werden. Mithilfe der anschliessenden Differenzanalyse wurden auf Basis der Regressionsfunktion der Erfolg der Bundesliga- und Super-League-Trainer der letzten zehn Jahre analysiert, was anschliessend als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Interviewpartner der qualitativen Studie diente.

Für die Fragen, welche Kompetenzen die Trainerposition heutzutage und in Zukunft erfordert (**RQ2 & RQ3**), wurde in Kapitel 3 der theoretische Bezugsrahmen geschaffen und die unterschiedlichen Zugänge zum Kompetenzbegriff aufgezeigt. Ausgehend von den Kompetenzmodellen aus der Wissenschaft und Praxis wurde diesbezüglich ein Kompetenzprofil mit möglichen Teilkompetenzen erstellt. Mithilfe dieser bestehenden Literatur aus der Kompetenzforschung konnte eine Struktur geschaffen werden, anhand der die benötigten Kompetenzen systematisch ermittelt werden konnten. Die Befragungen in Form der Experteninterviews zeigen dabei ein weitgehend übereinstimmendes Bild der benötigten Trainerkompetenzen: Der Erfolgstrainer von heute zeichnet sich insbesondere durch ein ausgeprägtes Mass an sozial-kommunikativen bzw. Führungskompetenzen aus, wobei die fachlichen Fähigkeiten als Basis fungieren. Soziale Fähigkeiten wie Kommunikation und Empathie sowie verschiedene Elemente der transformationalen Führung wurden von Trainern, Spielern und externen Experten in diesem Forschungsprojekt als entscheidend identifiziert. Unstrittig ist, dass die Führungskompetenzen zukünftig noch stärker erforderlich sind. Eines der dominierenden Unterthemen innerhalb dieser Kategorie war dabei die Fähigkeit der Trainer, die Spieler und auch ihren Staff weiterzuentwickeln und in Entscheidungen einzubeziehen. Hinzuweisen ist ebenfalls darauf, dass einige zentrale Werte, wie bspw. die Ehrlichkeit des Trainers aus Sicht der Spieler erfolgsentscheidend sind. Die Ausprägungen dieser Kompetenzen und grundlegenden Werte sind sogleich auch die zentralen Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Trainern (**RQ4**).

Zudem bildeten auch die Erwartungen der Anspruchsgruppen und die Arbeitstätigkeiten einen wichtigen Bestandteil der Untersuchung. Als eine Schlüsseltätigkeit in der Rolle des Managers wurde insbesondere die Team- und Mannschaftsführung identifiziert. Aufgrund der zunehmenden Anzahl der Spieler und Mitarbeiter im Staff ist diese Tätigkeit sicherlich anspruchsvoller geworden. Der Trainer ist nicht mehr nur der Ansprechpartner

und Chef der rund 30 Spieler im Kader, sondern darüber hinaus auch Vorgesetzter der gleichen Anzahl an engen Mitarbeitern im Trainerteam.

Diese ganzheitliche Betrachtung mündete in die Entwicklung eines eigenen Kompetenzmodells für Fussballtrainer, wobei die grundlegenden Werte und die benötigten Kompetenzen die inneren Kreise des Modells bilden, umgeben von den auszuführenden Tätigkeiten und den Anspruchsgruppen. Grafisch lässt sich dieses Einschliessungsverhältnis mit der Abbildung 22 in Kapitel 6.2 darstellen.

Schliesslich konnten auf Basis des entwickelten Kompetenzmodells und der weiteren im Rahmen dieser Arbeit gesammelten Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für die Fussballtrainer, aber insbesondere auch die Fussballvereine und -verbände abgeleitet werden.

7.2 Wissenschaftlicher Beitrag und Implikationen für die Praxis

Aus wissenschaftlicher Perspektive konnte die vorliegende Doktorarbeit insofern einen Beitrag leisten, als dass sie den Erfolgsbegriff im Trainergeschäft differenziert betrachtet und eine neuartige Methode zeigt, um diesen zu messen. Diese neue datenbasierte Konzeption des Erfolgsbegriffs bietet ein holistisches Modell, anhand dessen die Leistungen jedes einzelnen Trainers quantifiziert und zugleich objektiv bewertet und verglichen werden können – ein Instrument, das auch für die Praxis einen grossen Mehrwert darstellen kann.

Die qualitative Studie zielte darauf ab, einen Beitrag zur Sportmanagementforschung zu leisten, indem sie sich insbesondere auf die Kompetenz- und Führungsliteratur stützte. Die systematische Erhebung der benötigten Kompetenzen eines erfolgreichen Fussballtrainers fand in der Forschung bisher wenig Anklang. Insbesondere fehlte es an einer ganzheitlichen Betrachtung des Trainerberufs, da häufig nur einzelne Komponenten des im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Kompetenzmodells beleuchtet wurden.

Demzufolge bietet das in Kapitel 6.2 beschriebene Kompetenzmodell eine Orientierungshilfe und verdeutlicht, wie vielfältig und anspruchsvoll der Trainerberuf ist. Es bietet allerdings kein situativ anwendbares Patentrezept, was auch nicht der Anspruch der Arbeit war. Durch die Darstellung im Modell können dennoch die verschiedenen Anforderungen und die Komplexität der Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen dargestellt werden. Eine ähnliche Darstellung eines Berufsbilds mithilfe von grundlegenden Werten, Kompetenzen, Arbeitstätigkeiten und Anspruchsgruppen mit dem Hintergrund der Kompetenzforschung wird gleichfalls für andere Branchen als Erkenntnis bringend betrachtet.

Durch die Entwicklung dieses Kompetenzmodells und die Ableitung von Handlungsempfehlungen auf Basis der in den Experteninterviews gesammelten Erkenntnissen liefert die vorliegende Arbeit auch einen nicht unerheblichen Beitrag für die Praxis. Die

vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen für die Fussballvereine, -trainer sowie für die -verbände sollen helfen, die Sportmanagementpraxis und insbesondere das Trainerhandeln, die -rekrutierung sowie die Traineraus- und -weiterbildung zu professionalisieren.

Insbesondere für die Trainerrekrutierung sollte in der Praxis auch die Quantifizierung des Trainererfolges anhand des Regressionsmodells beachtet werden. Diese objektive Messmöglichkeit könnte die Vereine bei der Wahl des Trainers unterstützen und bestärken, um die enorme Geschwindigkeit des Trainerkarussells zu verlangsamen.

Summa summarum liefert die vorliegende Dissertation der Sportmanagementpraxis wertvolle Erkenntnisse und zahlreiche Denkanstösse für die Zukunft. Vielleicht muss der Fussballtrainer der Zukunft lediglich geringe Ahnung von Fussball mitbringen, aber vor allem ein Kommunikator mit besonderen Stärken in der Menschenführung sein.

Diese Erkenntnisse aus dem Hochleistungssport können gleichermassen auch für die Führungskräfte aus der Wirtschaft von Relevanz sein. Denn in den letzten Jahren ist ein zunehmendes Interesse seitens der Top-Manager zu spüren, vom Hochleistungssport zu lernen. Demzufolge ist immer mehr Literatur zu finden, die zum Ziel hat, Leistungsprinzipien aus dem Sport auch für die Wirtschaft zugänglich zu machen. Das ist nicht überraschend: Der Sport ist, wie die Wirtschaft, sehr wettbewerbsintensiv und der Erfolg hängt vom ständigen Streben ab, die Konkurrenz zu übertreffen. Es gibt zweifelsfrei Ähnlichkeiten zwischen den Herausforderungen, mit denen Wirtschaft und Sport konfrontiert sind. Der Hauptunterschied zwischen den beiden Gruppen besteht allerdings darin, dass der Sport viel stärker darauf ausgerichtet ist, die Menschen zu Höchstleistungen zu bewegen, individuell oder auf Teambasis (Burnes & O'Donnell, 2011, S. 12 ff.). Insbesondere im Hinblick auf den Führungsstil der erfolgreichen Trainer, die Personal- bzw. Spielerentwicklung und den Umgang mit Veränderungen können Führungskräfte aus der Wirtschaft Lehren aus dem Fussball und somit der vorliegenden Arbeit ziehen.

7.3 Limitationen und Implikationen für die weiterführende Forschung

Ungeachtet ihrer massgeblichen Beiträge ergeben sich auch bei der vorliegenden Arbeit gleichsam Limitationen. Als erste kann der nationale Fokus der Studie genannt werden. Die Arbeit konzentriert sich auf die höchste Schweizer und deutsche Liga, wonach andere europäische Ligen nicht in die Analyse aufgenommen wurden. Demzufolge kann dem Forschungsprojekt eine fehlende Generalisierbarkeit der Ergebnisse vorgeworfen werden. Die Auswahl dieser beiden Ligen ist jedoch durch die geografische Nähe und persönlichen Kontakte des Forschers begründet, verbunden mit einer höheren Qualität der Interviewpartner im Zuge der qualitativen Studie. Zudem herrscht in der verwendeten Stichprobe eine hohe Diversität hinsichtlich der Nationalität und kulturellen Hintergründe, wodurch die Limitation der fehlenden Generalisierbarkeit vermindert werden kann.

Ferner fokussiert sich die Studie ausschliesslich auf den Profifussball bzw. auf die Trainer in der höchsten Liga. Wie bereits bei den Trainertätigkeiten deutlich geworden ist, umfasst bspw. der Beruf des Nachwuchstrainers andere Aufgaben als jener des Profitrainers. Zudem wird ein Trainer in der Bundesliga auch von einem erheblich grösseren Trainerstaff unterstützt, was andere Anforderungen mit sich bringt. Eine weitere zentrale Limitation der Arbeit ergibt sich in der Beschränkung auf den Männerfussball. In diesem Zusammenhang wären die Ausweitung und Überprüfung der Erkenntnisse auf den Frauenfussball, der über die letzten Jahre zunehmend professionalisiert wurde, ein spannendes zukünftiges Forschungsgebiet.

Das entwickelte Kompetenzmodell bildet eine gute Basis für Anstösse weitergehender Forschung. In einem weiteren Schritt wären weiterführende empirische Untersuchungen sowie eine Validierung des Trainerkompetenzmodells und der genannten Teilkompetenz wertvoll, um das Framework zu stützen. Insbesondere wäre eine Überprüfung der Anwendbarkeit auf anderen Stufen spannend.

Die methodischen Einschränkungen der quantitativen Studie wurden bereits in Kapitel 4 ausführlich erläutert. Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass das vorgeschlagene Regressionsmodell ebenso nur ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit darstellt, wobei versucht wurde, dies so anwendungsorientiert wie möglich zu gestalten. Einen Ansatzpunkt für weiterführende Forschung bildet sogleich diese Präzisierung des quantitativen Modells. Denkbar, aber sehr aufwendig, wäre ein Verfahren zur Messung der Führungsqualitäten eines jeden einzelnen Trainers mit einer anschliessenden Überprüfung des Einflusses auf den punktemässigen Erfolg. Ebenso könnte das Verfahren zur Messung des Trainererfolges auf andere Ligen angewendet werden. Dessen ungeachtet gibt es unberücksichtigte Faktoren, welche die Trainerleistung beeinflussen, jedoch kaum abbildbar sind – oder woran oder an wem liegt es, wenn ein Stürmer in zehn Spielen trotz bester Chancen kein Tor erzielt?

Daraus folgt die wichtigste Limitation, die wohl in jeder Arbeit, die im Sportbereich geschrieben wird, genannt werden muss: Der Sport ist geprägt von vielen Zufällen und vor allem einer sehr kurzfristigen Sichtweise – oder, wie es der ehemalige österreichische Nationaltrainer Marcel Koller formuliert:

Aber grundsätzlich ist es so, wenn man gewinnt, ist alles richtig und wenn man verliert ist alles falsch. (M. Koller, Interview, 06. Mai 2020)

Die aufgezeigten Limitationen können sogleich auch als Ansatzpunkte und Anregung für weiterführende Studien dienen. Insbesondere wurde ebenfalls der Untersuchungsbedarf von aufkommenden Themen aufgezeigt wie bspw. die Führung der Spieler aus der Generation Z⁵⁰, die immer mehr den Sinn jeder Aktion hinterfragen.

⁵⁰ Der Generation Z gehören diejenigen an, die zwischen dem Jahr 1997 und 2012 zur Welt gekommen sind.

Literaturverzeichnis

A

Ackermann, P. & Follert, F. (2018). *Einige bewertungstheoretische Anmerkungen zur Marktwertanalyse der Plattform transfermarkt.de*. Diskussionspapiere des Europäischen Instituts für Sozioökonomie, 23, 1-24.

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Hrsg.), *The nature of leadership* (S. 256-288). Los Angeles, CA: Sage.

Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, 54(6), 633-650.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set. 3rd edition*. Redwood City: Mind Garden.

B

Backhaus, K., Erichson, B., & Weiber, R. (2015). *Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2018). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.

Balduck, A., & Buelens, M. (2007). Does sacking the coach help or hinder the team in the short term? Evidence from Belgian soccer. *Faculteit Economie en Bedrijfskunde working paper*.

Balduck, A. L., Prinzie, A., & Buelens, M. (2010). The effectiveness of coach turnover and the effect on home team advantage, team quality and team ranking. *Journal of Applied Statistics*, 37(4), 679-689.

BASPO. (2008). Kernlehrmittel Jugend + Sport. Bundesamt für Sport. Magglingen: EHMS.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

- Becker, A. J. (2009). It's not what they do, it's how they do it: Athlete experiences of great coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(1), 93-119.
- Bell, A., Brooks, C., & Markham, T. (2013). The performance of football club managers: skill or luck?. *Economics & Finance Research*, 1(1), 19-30.
- Besters, L. M., van Ours, J. C., & van Tuijl, M. A. (2016). Effectiveness of in-season manager changes in English Premier League Football. *De Economist*, 164(3), 335-356.
- Biermann, C. (2018). *Matchplan: Die neue Fussballmatrix*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., & Ferkins, L. (2018). Reimagining leadership in sport management: lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management*, 32(2), 170-182.
- Borggrefe, C., Thiel, A., & Cachay, K. (2006). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport*. Hellenthal: Sportverl. Strauss.
- Bridgewater, S. (2009). What is the impact of changing football manager? *University of Warwick Business School Working Paper*.
- Bryson, A., Frick, B., & Simmons, R. (2013). The returns to scarce talent: Footedness and player remuneration in European soccer. *Journal of Sports Economics*, 14(6), 606-628.
- Bruinshoofd, A., & Ter Weel, B. (2003). Manager to go? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research*, 148(2), 233-246.
- Burnes, B., & O'Donnell, H. (2011). What can business leaders learn from sport?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(1), 12-27.
- C**
- Chatterjee, S. & Hadi, A. S. (2015). *Regression analysis by example (5. Aufl.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Corr, P. J., & Matthews, G. (Hrsg.). (2009). *The Cambridge handbook of personality psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J., & Callow, N. (2015). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 37, 23-36.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

D

De Klerk, N. & Surujlal, J. (2014). Developing a competency scale for sport coaches. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 20(2), 530-547.

del Corral, J., Maroto, A., & Gallardo, A. (2017). Are former professional athletes and native better coaches? Evidence from Spanish basketball. *Journal of Sports Economics*, 18(7), 698-719.

Dobson, S. & Goddard, J. (2011). *The economics of football (2. Aufl.)*. Cambridge: University Press.

E

Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.

Ekstrand, J., Lundqvist, D., Lagerbäck, L., Vouillamoz, M., Papadimitiou, N., & Karlsson, J. (2018). Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries. *British journal of sports medicine*, 52(8), 527-531.

Emrich, E., & Klein, S. (2008). *Übungsleiter und Trainer als Werte(ver)mittler*. Kassel: AGON-Sportverlag.

Erpenbeck, J., & Heyse, V. (2007). *Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung (2. Aufl.)*. Münster: Waxmann.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L., Grote, S., & Sauter, W. (2017). *Handbuch Kompetenzmessung (3. überarb. und erw. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Erklärung. In Heyse, V., Erpenbeck, J., & Ortmann, S. (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 13-19). Münster: Waxmann Verlag.

F

Feller, W. (2015). Über das Gesetz der grossen Zahlen. In *Selected Papers I* (S. 417-427). Cham: Springer.

Ferkins, L., Skinner, J., & Swanson, S. (2018). Sport leadership: A new generation of thinking. *Journal of Sport Management*, 32(2), 77-81.

Feser, E. J. (2003). What regions do rather than make: A proposed set of knowledge-based occupation clusters. *Urban Studies*, 40(10), 1937-1958.

Field, A. (2010). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (3. Aufl.). Sage.

Flint, S. W., Plumley, D. J., & Wilson, R. J. (2014). You don't know what you're doing! The impact of managerial change on club performance in the English Premier League. *Managing Leisure*, 19(6), 390-399.

Frawley, S., Favaloro, D., & Schulenkorf, N. (2018). Experience-based leadership development and professional sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123-134.

G

Gerhards, J., & Mutz, M. (2017). Who wins the championship? Market value and team composition as predictors of success in the top European football leagues. *European Societies*, 19(3), 223-242.

Geyer, H., Scharfenkamp, K., & Dilger, A. (2011). Humankapital deutscher Fussballmanager. *Zeitschrift für Management*, 6(2), 95-115.

Gómez-Haro, S., & Salmerón-Gómez, R. (2016). Recovering performance in the short term after coach succession in Spanish basketball organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(1), 24-37.

González-Ponce, I., Leo, F. M., Jiménez, R., Sánchez-Oliva, D., Sarmiento, H., Figueiredo, A., & García-Calvo, T. (2018). Athletes' perceptions of coaching competency and team conflict in sport teams: A multilevel analysis. *European journal of sport science*, 18(6), 851-860.

González-Gómez, F., Picazo-Tadeo, A. J., & García-Rubio, M. Á. (2011). The impact of a mid-season change of manager on sporting performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(1), 28-42.

Greene, W. (2018). *Econometric Analysis* (8. Aufl.). Essex.

Grote, S., Kauffeld, S., Denison, K., Billich-Knapp, M., & Frieling, E. (2012). Kompetenzen und deren Management: ein Überblick. In S. Grote, S. Kauffeld, & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Auflage, S. 15–34). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

H

Handel, M. J. (2016). The O* NET content model: strengths and limitations. *Journal for Labour Market Research*, 49(2), 157-176.

- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Hand- buch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669-686). Wiesbaden: Springer VS.
- Herm, S., Callsen-Bracker, H. M., & Kreis, H. (2014). When the crowd evaluates soccer players' market values: Accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport Management Review*, 17(4), 484-492.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165–1185.
- Heuer, A., Müller, C., Rubner, O., Hagemann, N., & Strauss, B. (2011). Usefulness of dismissing and changing the coach in professional soccer. *PloS one*, 6(3), e17664.
- Heyse, V. (2007). Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE ® und KODE®X im Praxistest*. Münster: Waxmann.
- Heyse, V. (2010). Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE ® im Praxistest. In V. Heyse, J. Erpenbeck, S. Ortmann (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen - Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 55- 174). Münster: Waxmann.
- Heyse, V. (2015). Wissen gleich Fachkompetenz? Zur Vermessung der Schulwelt und des Schülergedächtnisses. In V. Heyse, J. Erpenbeck, S. Ortmann (Hrsg.): *Kompetenz ist mehr. Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis* (S. 19 – 66). Münster: Waxmann.
- Honigstein, R. (2019). *Ich mag, wenn's kracht - Jürgen Klopp: Die Biographie*. Berlin: Econ-Ullstein-List.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
- Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K., & Guermat, C. (2010). Short-term versus long-term impact of managers: evidence from the football industry. *British Journal of Management*, 21(2), 571-589.
- J**
- Jenewein, W. (2018). *Warum unsere Chefs plötzlich so nett zu uns sind und warum sie es sogar ernst meinen*. Salzburg: Ecowin.
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach–athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 16, 154-158.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.

K

Kao, S. F., & Tsai, C. Y. (2016). Transformational leadership and athlete satisfaction: the mediating role of coaching competency. *Journal of Applied Sport Psychology, 28*(4), 469-482.

Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics, 35*(5), 555-564.

Krueger, A. B., & Schkade, D. (2008). Sorting in the Labor Market Do Gregarious Workers Flock to Interactive Jobs?. *Journal of Human Resources, 43*(4), 859-883.

Krumm, S., Mertin, I., & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.

L

Lang-von Wins, T. (2007). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In: J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung* (2. Aufl.). Stuttgart.

Lago-Peñas, C. (2011). Coach mid-season replacement and team performance in professional soccer. *Journal of human kinetics, 28*, 115-122.

Lara-Bercial, S., & Mallett, C. J. (2016). The practices and developmental pathways of professional and Olympic serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal, 3*(3), 221-239.

Lê, J.K & Schmid, T. (2012). *Qualitative Research in Strategic Management: Current Approaches and Future Directions*. Paper presented at the AOM Annual Meeting 2012, Boston.

M

Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies, 56*(2), 343-371.

Madum, A. (2016). Managerial Turnover and Subsequent Firm Performance: Evidence from Danish Soccer Teams. *International Journal of Sport Finance, 11*(1), 46-62.

- Mallett, C. J., & Coulter, T. J. (2016). The anatomy of a successful Olympic coach: Actor, agent, and author. *International Sport Coaching Journal*, 3(2), 113-127.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 596-612.
- Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394.
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 274-291.
- Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The new business of football: A study of current and aspirant football club managers. *Journal of sport management*, 28(5), 515-528.
- Morrow, S., & Howieson, B. (2018). Learning to be a professional football manager: a Bourdieusian perspective. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 92-105.
- Myers, N. D., Beauchamp, M. R., & Chase, M. A. (2011). Coaching competency and satisfaction with the coach: A multi-level structural equation model. *Journal of sports sciences*, 29(4), 411-422.

N

- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (S. 89-105). New York: Oxford University Press.
- Niem, C. P., & Helle, K. (2016). *One touch: Was Führungskräfte vom Profifussball lernen können. Mit Einwüfen von Jürgen Klinsmann, Joachim Löw & Co.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.

P

- Paola, M. D., & Scoppa, V. (2012). The effects of managerial turnover: evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *Journal of Sports Economics*, 13(2), 152-168.

Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management, 29*(5), 570-587.

Peeters, T. (2018). Testing the Wisdom of Crowds in the field: Transfermarkt valuations and international soccer results. *International Journal of Forecasting, 34*(1), 17-29.

Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., ... & Gowing, M. K. (2001). Understanding work using the Occupational Information Network (O* NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology, 54*(2), 451-492.

Punch, K. F. (2014). *Introduction to Social Research. Quantitative & Qualitative Approaches* (3. Aufl.). London: SAGE Publications.

R

Roth, H. (1971). *Pädagogische Anthropologie. Bd. 2, Entwicklung und Erziehung: Grundlagen einer Entwicklungspädagogik*. Hermann Schroedel.

S

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. Aufl.). New York: Pearson.

Schyns, B., Gilmore, S., & Dietz, G. (2016). What Lessons Can We Learn from Football about Leadership and Management?. In *Leadership lessons from compelling contexts* (S. 95-127). Emerald Group Publishing Limited.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing, 4*(1), 4-17.

Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise, 14*, 249–257.

Steinke, I. (2012). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (9. Auflage, S. 319–331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.

Sterr, C. (2012). *Trainerkompetenzen im Sport. Spannungsfelder im Traineralltag meistern*. Hamburg: Spomedis.

Strauch, U., Wäsche, H., & Jekauc, D. (2019). Coach Competences to Induce Positive Affective Reactions in Sport and Exercise - A Qualitative Study. *Sports, 7*(1), 16.

T

Ter Weel, B. (2011). Does manager turnover improve firm performance? Evidence from Dutch soccer 1986–2004. *De Economist*, 159(3), 279-303.

Ter Hofte-Fankhauser, K. & Wälty, H. F. (2011). *Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar* (3. überarb. Aufl.). Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Thommen, J., Achleitner, A., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Springer.

Transfermarkt.de (o. D.). [Trainerstatistiken]. Unveröffentlichte Rohdaten.

Trequattrini, R., Massaro, M., Lardo, A., & Cuzzo, B. (2019). Knowledge transfer and managers turnover: impact on team performance. *Business Process Management Journal*, 25(1), 69-83.

U

Urban, D. & Mayerl, J. (2018). *Angewandte Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Praxis* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

V

van Ours, J. C., & van Tuijl, M. A. (2016). In-season head-coach dismissals and the performance of professional football teams. *Economic Inquiry*, 54(1), 591-604.

W

Weinert, F. E. (1999). *Concepts of competence*. OFS.

Weinert, F. E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In *Leistungsmessungen in Schulen* (S. 17-32). Weinheim: Beltz.

Winterton, J. (2009). Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?. *Journal of European industrial training*, 33(8/9), 681-700.

Wong, G. M., & Deubert, C. (2010). Major League Baseball general managers: An analysis of their responsibilities, qualifications, and characteristics. *Nine: A Journal of Baseball History and Culture*, 18(2), 74-121.

Wooldridge, J. (2015). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Boston: Cengage Learning.

Verzeichnis der Internetquellen

Bundesliga (o. D. a). *Zahlen und Fakten: Jens Keller mit guter Bilanz*. Abgerufen am 29. Mai 2020 von <https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/zahlen-und-fakten-jens-keller-mit-guter-bilanz-fc-schalke-04-roberto-di-matteo.jsp>

Bundesliga (o. D. b). *Pfosten/Lattentreffer - Clubstatistik - Bundesliga 2019/2020*. Abgerufen am 31. Mai 2020 von <https://www.bundesliga.com/de/statistiken/bundesliga/aktuelle-saison/alle-spieltage/club-statistiken/torschusse-latte-pfosten>

Welt (2012, 12. März). *Von wegen Kumpeltyp! Klopp hält seine Spieler klein*. Abgerufen am 03. Juli 2020 unter: <https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article13916947/Von-wegen-Kumpeltyp-Klopp-haelt-seine-Spieler-klein.html>

DFB (o. D. a). *Qualifizierung*. Abgerufen am 04. September 2019 von https://assets.dfb.de/uploads/000/179/041/original_dfb_lizenzposter_8_2018.pdf

DFB (o. D. b). *Hennes-Weisweiler-Akademie*. Abgerufen am 26. Dezember 2019 von <https://www.dfb.de/sportl-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/>

DFB (o. D. c). *Bundesliga – Relegation*. Abgerufen am 21. Mai 2020 von <https://www.dfb.de/bundesliga/relegation/>

DFB-Akademie (o. D. a). *Coaching-Kompetenz: Brandschutz gegen Konfliktherde*. Abgerufen am 26. November 2019 von <https://www.dfb-akademie.de/studie/coaching-kompetenz-brandschutz-gegen-konfliktherde/-/id-15000103>

DFB-Akademie (o. D. b). *Das Geheimnis von erfolgreichen Trainern*. Abgerufen am 03. Dezember 2019 von <https://www.dfb-akademie.de/studie/das-geheimnis-von-erfolgreichen-trainern/-/id-15000129>

DFB-Akademie (o. D. c). *Freude am Sport – Auch eine Frage der Trainerkompetenzen*. Abgerufen am 19. November 2019 von <https://www.dfb-akademie.de/studie/freude-am-sport-auch-eine-frage-der-trainerkompetenzen/-/id-15000121>

DFB-Akademie (o. D. d). *Führungsstil: Demokratisch ist gesünder*. Abgerufen am 29. Dezember 2019 von <https://www.dfb-akademie.de/studie/fuehrungsstil-demokratisch-ist-gesuender/-/id-15000039>

DFB-Akademie (o. D. e). *Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung – Ausbildungssystem*. Abgerufen am 16. Januar 2020 von <https://www.dfb-akademie.de/ausbildungssystem/-/id-11008928>

FIFA (o. D.). *The Best FIFA Football Awards History*. Abgerufen am 03. Februar 2020 unter: <https://www.fifa.com/the-best-fifa-football-awards/history/>

- Handelsblatt (2016, 28. Juli). *Im Reich der tiefen Taschen*. Abgerufen am 27. Januar 2020 von <https://www.handelsblatt.com/sport/fussball/chinas-super-league-im-reich-der-tiefen-taschen/13938332.html>
- IBM (o. D.). *Lineare Regression: Methode zur Auswahl von Variablen*. Abgerufen am 29. April 2020 von https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/linear_regression_methods.html
- Kicker (o. D.). *Die Trainer des Jahres seit 2002*. Abgerufen am 01. November 2019 unter: https://www.kicker.de/754200/slideshow/die_trainer_des_jahres_seit_2002
- Knutson, T. (2017, September 12). *The Right Way to Hire Football Coaches*. Abgerufen am 13. Juni 2020 von <https://statsbomb.com/2017/09/the-right-way-to-hire-football-coaches/>
- O*NET Online (o. D. a). *Summary Report Coaches and Scouts*. Abgerufen am 26. Dezember 2019 von <https://www.onetonline.org/link/summary/27-2022.00>
- O*NET Online (o. D. b). *Details Report for Coaches and Scouts*. Abgerufen am 26. Dezember 2019 von <https://www.onetonline.org/link/details/27-2022.00>
- O*NET Resource Center (o. D.). *The O*NET® Content Model*. Abgerufen am 23. Dezember 2019 von <https://www.onetcenter.org/content.html>
- Polenz, J. (2018, 09. Oktober). *Menschenführung im Fussball*. Abgerufen am 07. März 2020 von <https://zonal.ly/fussball-blog-posts/menschenfuehrung-im-fussball>
- SC Freiburg. (o. D.). *Die Idee vom Ausbildungsverein*. Abgerufen am 05. Oktober 2019 unter: <https://www.scfreiburg.com/fu%C3%9Fballschule/die-idee>
- Skysport.de (2019, 16. April). *Zitat Christian Streich*. Abgerufen am 17. Januar 2020 vom Instagram-Kanal von Skysport.de [Post].
- Swiss Football League (o. D. a). *Mit Einsätzen in der Startelf punkten*. Abgerufen am 11. Mai 2020 unter: <https://www.sfl.ch/sfl/nachwuchsfoerderung/effizienzkriterien/>
- Swiss Football League (o. D. b). *Die Swiss Football League - Organisation*. Abgerufen am 21. Mai 2020 unter: <https://www.sfl.ch/sfl/organisation/die-swiss-football-league/>
- Spiegel (2016, 3. Mai). *Wettquote 5000:1 - Diese 23 Fans hat Leicester City reich gemacht*. Abgerufen am 03. Februar 2020 unter: <https://www.spiegel.de/sport/fussball/titel-von-leicester-city-wird-teuer-fuer-wettanbieter-a-1090602.html>
- Transfermarkt (o. D. a). *Längste Trainer-Amtszeiten: Kein Vorbeikommen an Roux*. Abgerufen am 11. Januar 2020 von <https://www.transfermarkt.ch/langste-trainer-amtszeiten-kein-vorbeikommen-an-roux/view/news/102899>

- Transfermarkt (o. D. b). *Mitarbeiterhistorie Hamburger SV*. Abgerufen am 11. Januar 2020 von <https://www.transfermarkt.ch/hamburger-sv/mitarbeiterhistorie/verein/41>
- Transfermarkt (o. D. c). *Mitarbeiterhistorie VfB Stuttgart*. Abgerufen am 11. Januar 2020 von <https://www.transfermarkt.ch/vfb-stuttgart/mitarbeiterhistorie/verein/79>
- Transfermarkt (o. D. d). *Mitarbeiterhistorie FC Sion*. Abgerufen am 11. Januar 2020 von <https://www.transfermarkt.ch/fc-sion/mitarbeiterhistorie/verein/321>
- Transfermarkt (o. D. e). *Tayfun Korkut – Leistungsdaten im Detail*. Abgerufen am 27. Mai 2020 von https://www.transfermarkt.ch/tayfun-korkut/leistungsdatenDetail/trainer/12668/verein_id/79/datum_zu/2018-01-30/datum_ab/2018-10-07
- Transfermarkt (o. D. f). *Impressum*. Abgerufen am 21. Januar 2020 von <https://www.transfermarkt.ch/langste-trainer-amtszeiten-kein-vorbeikommen-anroux/view/news/102899>
- UEFA (o. D. a). *UEFA Rankings – Country coefficients 2019/2020*. Abgerufen am 02. Februar 2020 von <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html>
- UEFA (o. D. b). *Wie kommt die Verbandsklubkoeffizienten-Rangliste zustande?*. Abgerufen am 02. Februar 2020 von <https://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/about/>
- UEFA (o. D. c). *Trainerwesen und Trainerausbildung*. Abgerufen am 10. Oktober 2020 von <https://de.uefa.com/insideuefa/football-development/technical/coach-education/index.html>

Anhang

Anhang 1: Verzeichnis der Interviewpartner

Die Gesprächsprotokolle zu den geführten Experteninterviews wurden aus Vertraulichkeitsgründen nicht als Anhang angefügt. Die transkribierten Interviews wurden daher gesondert eingereicht und stehen den verantwortlichen Referenten zur Verfügung.

UNTERSUCHUNGSZIELGRUPPE «TRAINER»			
TRAINER	AKTUELLER / LETZTER VEREIN	FORM	DATUM & ZEIT
Christian Streich	SC Freiburg	telefonisch	19. Juni 2020, 17:45 Uhr
David Wagner	FC Schalke 04	telefonisch	30. März 2020, 11:45 Uhr
Dieter Hecking	Hamburger SV	telefonisch	25. März 2020, 14:30 Uhr
Gerardo Seoane	BSC Young Boys	telefonisch	27. März 2020, 13:00 Uhr
Jens Keller	1. FC Nürnberg	telefonisch	24. März 2020, 15:00 Uhr
Marcel Koller	FC Basel 1893	telefonisch	6. Mai 2020, 11:00 Uhr
Marco Rose	Borussia M'gladbach	telefonisch	25. März 2020, 10:00 Uhr
Markus Gisdol	1. FC Köln	telefonisch	30. April 2020, 19:15 Uhr
Mauro Lustrinelli	Schweiz U21	telefonisch	29. April 2020, 15:00 Uhr
Oliver Glasner	VfL Wolfsburg	telefonisch	08. April 2020, 14:00 Uhr
Peter Zeidler	FC St. Gallen	telefonisch	24. März 2020, 10:00 Uhr
Ralf Rangnick	RB Leipzig	telefonisch	30. März 2020, 08:30 Uhr
Uli Forte	GC Zürich	telefonisch	27. April 2020, 15:00 Uhr
Urs Meier	FC Rapperswil-Jona	telefonisch	28. April 2020, 14:30 Uhr
Urs Fischer	1. FC Union Berlin	telefonisch	25. März 2020, 11:30 Uhr

UNTERSUCHUNGSZIELGRUPPE «SPIELER»			
SPIELER	AKTUELLER / BISHERIGE VEREINE	FORM	DATUM & ZEIT
Amir Abrashi	SC Freiburg, GC Zürich	telefonisch	08. April 2020, 15:00 Uhr
Claudio Pizarro	SV Werder Bremen, Chelsea FC, FC Bayern München	telefonisch	08. April 2020, 17:30 Uhr
Heiko Westermann	FC Schalke 04, Hamburger SV, Ajax Amsterdam	telefonisch	09. April 2020, 17:45 Uhr
Malik Fathi	Hertha BSC, 1.FSV Mainz 05	telefonisch	09. April 2020, 10:00 Uhr
Marco Streller	FC Basel, 1.FC Köln, VfB Stuttgart, FC Thun	telefonisch	29. April 2020, 14:15 Uhr
Matthias Ginter	Borussia M'gladbach, Borussia Dortmund, SC Freiburg	telefonisch	28. März 2020, 13:00 Uhr
Michael Lang	FC Basel, Borussia M'gladbach, SV Werder Bremen	telefonisch	27. März 2020, 14:30 Uhr
Mladen Petrić	FC Basel, Borussia Dortmund, Hamburger SV, West Ham	telefonisch	24. April 2020, 16:30 Uhr
Moreno Costanzo	FC St. Gallen, BSC Young Boys, FC Thun	telefonisch	08. April 2020, 13:00 Uhr
Nuri Şahin	Liverpool FC, Real Madrid, Borussia Dortmund	telefonisch	03. April 2020, 16:30 Uhr
Philipp Wollscheid	Stoke City, VfL Wolfsburg, Bayer 04 Leverkusen	telefonisch	10. April 2020, 09:00 Uhr
Roman Bürki	Borussia Dortmund, SC Freiburg, GC Zürich	telefonisch	27. März 2020, 14:30 Uhr
Steven Zuber	Eintracht Frankfurt, TSG Hoffenheim, VfB Stuttgart	telefonisch	29. April 2020, 15:30 Uhr

UNTERSUCHUNGSZIELGRUPPE «INSIDER»			
NAME	FUNKTION	FORM	DATUM & ZEIT
Markus Nadler	Leiter Trainer Aus-, Fort- und Weiterbildung DFB	telefonisch	17. Juni 2020, 17:00 Uhr
Philip Müller	Präsident Union Schweizer Fussball-Trainer	telefonisch	11. Februar 2020, 14:00 Uhr
Reto Gertschen	Ressortleiter Trainerausbildung Schweizer Fussballverband	telefonisch	10. März 2020, 11:00 Uhr

Anhang 2: Interviewleitfaden



Universität St.Gallen

Expertenbefragung zum Thema «Erhebung und Konzeptualisierung der Kernkompetenzen von erfolgreichen Fussballtrainern» im Rahmen der Doktorarbeit von Christian Lang am Institut für Customer Insight der Universität St. Gallen.

Das Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, die für die Ausübung des Trainerberufs relevanten Kompetenzen zu erfassen. Ihre Antworten werden mit höchster Vertraulichkeit behandelt und nicht weitergegeben.



1. Untersuchungszielgruppe:
2. Interview mit:
3. Funktion:
4. Datum des Interviews:

Interviewleitfaden

A. Tätigkeiten

1. Welche Tätigkeiten umfasst der Verantwortungsbereich eines Fußballtrainers?
2. Welche dieser Tätigkeiten erachten Sie als besonders wichtig?

B. Arbeitskontext

3. Mit welchen Anspruchsgruppen sieht sich ein Trainer konfrontiert? Was sind deren Erwartungen?
4. Welchen Einfluss haben die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen des Vereins für die Ausübung des Trainerberufs?

C. Erfolgsdimensionen/Leistungsbeurteilung

5. Wie schätzen Sie den Einfluss des Trainers auf den Erfolg der Mannschaft/ des Gesamtvereins ein?
6. Mithilfe von welchen Parametern würden Sie den Erfolg eines Fußballtrainers messen?
7. Sind aus Ihrer Sicht Fußballtrainer mit eigenem leistungssportlichem Hintergrund erfolgreicher als Trainer ohne leistungssportlichen Hintergrund?

D. Kompetenzen (Allgemein)

8. Welche Kompetenzen erfordert heutzutage die Trainerposition?
9. Welche Kompetenzen sind besonders wichtig?
10. Welche Kompetenzen werden zukünftig wichtig?
11. Haben sich die benötigten Kompetenzen eines Fußballtrainers verändert? Falls ja, inwiefern?
12. Welche Kompetenzen unterscheiden sehr erfolgreiche von durchschnittlichen Fußballtrainern?

Zusatz. Kompetenzen (zusätzliche Fragen zur Spielerperspektive)

- Z1. Welcher Trainer war der Beste in Ihrer Profilaufbahn?
- Z2. Welche Kompetenzen waren bei diesem Trainer besonders ausgeprägt?

E. Trainerwechsel

13. Was sind aus Ihrer Sicht Gründe für einen Trainerwechsel?
14. Wie erklären Sie sich die häufig nur kurzfristige Amtsdauer eines Fußballtrainers?

F. offene Fragen

15. Gibt es von Ihrer Seite noch Ergänzungen für die Untersuchung der Kompetenzen von erfolgreichen Fussballtrainern?

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben.

Christian Lang

Curriculum Vitae von Christian Lang

BERUFSERFAHRUNG

Seit 08/2016	Institut für Customer Insight Universität St. Gallen (ICI-HSG), St. Gallen, Schweiz Leiter Sportmanagement
08/2015 – 07/2016	Institut für Customer Insight Universität St. Gallen (ICI-HSG), St. Gallen, Schweiz Programm-Manager CAS Sportmanagement & CAS Change and Innovation Management
02/2015 – 01/2016	Bildungszentrum Wirtschaft Weinfelden (BZWW), Weinfelden, Schweiz Fachlehrperson in "Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Rechtskunde" und "Finanzrechnungswesen"
01/2015 – 07/2015	Kaiser Promotion AG, St. Gallen, Schweiz Praktikum im Bereich Marketing
06/2014 – 01/2015	Marketingworld AG, St. Gallen, Schweiz Praktikum – Online Sales & Marketing
07/2011 - 09/2011, 09/2013 - 12/2013	Quickmail AG, St. Gallen, Schweiz Assistent Daten-Management

AUSBILDUNG

09/2016 – 02/2021	Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz Doktorat in Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Marketing
09/2014 – 07/2016	Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz Master in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement
09/2012 – 07/2016	Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz Zusatzausbildung Wirtschaftspädagogik (Dipl. Wirtschaftspädagoge)
09/2011 - 07/2014	Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz Bachelor in Betriebswirtschaftslehre
08/2007 – 07/2011	Kantonsschule Romanshorn, Romanshorn, Schweiz Matura