

THE TECHNICIAN
2023



No. 67





Offizielle Publikation der Europäischen Fußballunion

Chefredakteur: Emmanuel Deconche

Stellvertretende Chefredakteurin: Dominique Maurer

Redaktionsgruppe: Frank K. Ludolph, Thomas Cooper, Jozef Záhorský

Mitwirkender: Peter Glynn

Layout und Realisierung: Touchline

Titelbilder: Getty Images

ÜBERSICHT

04 Führungsqualitäten von Coaches im Elitefußball

10 Teil des Teams, nicht isoliert
Die Zukunft des Torwartspiels und der Torwarttrainerausbildung

16 Siegreiche Coaches in UEFA-Wettbewerben geben wertvolle Einblicke



VORWORT



Frank K. Ludolph
Leiter Fußballausbildung

EIN BERUF VOLLER HERAUSFORDERUNGEN

2023 wurden in der Publikation „The Technician“ erneut spezifische Aspekte des Fußballs beleuchtet – einer davon war die Entwicklung des Anforderungsprofils der Torwartposition und die damit einhergehende Notwendigkeit für Coaches, ihre Schlusleute zeitgemäß in die tägliche Arbeit auf dem Trainingsplatz einzubinden und sie nicht isoliert von den Feldspielern zu behandeln. Im Mittelpunkt der Publikation standen jedoch die Herausforderungen, denen sich die heutigen Übungsleiter in einer Ära stellen müssen, in der immer mehr Spitzenteams mit zwei Bussen am Stadion vorfahren, wovon einer nur mit dem Betreuerstab gefüllt ist. Da Chefcoaches für Spieler/-innen und Betreuerteams gleichermaßen verantwortlich sind, kommt ihren Führungsqualitäten eine immer größere Bedeutung zu.

Giovanni van Bronckhorst erklärt im Interview, wie er am Anfang seiner Trainerkarriere unter anderem lernen musste, ein Team mit den richtigen Qualitäten und Zuständigkeiten um sich herum aufzubauen und „die Dinge mit etwas Abstand zu betrachten“. Er schildert auch, wie viel Hingabe,

Zeit und Energie der Trainerjob erfordert – in eine ähnliche Richtung zielte ein Artikel in der darauffolgenden Ausgabe über die wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Trainerinnen und Trainer, sprich emotionale Stabilität, Motivation, proaktives Handeln, Vereinbarkeit individueller und kollektiver Bedürfnisse sowie ein ausgeglichener Lebensstil mit körperlicher Betätigung.

Schließlich wartet die Publikation mit einer Auswahl an Zitaten aus den Interviews mit Trainerinnen und Trainern auf, die in den technischen Berichten zu den UEFA-Wettbewerben enthalten sind. Diese Einblicke können mit Blick auf die persönliche und professionelle Weiterentwicklung in einem Beruf voller Herausforderungen sehr nützlich sein.



FÜHRUNGSQUALITÄTEN VON COACHES IM ELITEFUSSBALL

Vom Spieler zum Trainer – **Giovanni van Bronckhorst** über Führungsstärke

Anfang 2013 gehörte Giovanni van Bronckhorst zu den Teilnehmenden des Austauschprogramms für UEFA-Pro-Lizenz-Anwärter/-innen am UEFA-Sitz in der Schweiz. Dabei kamen junge Trainerinnen und Trainer aus vier europäischen Nationalverbänden zusammen, um sich auszutauschen, zu diskutieren und von einigen der bekanntesten Namen der Trainergilde zu lernen.

Zehn Jahre später sitzt van Bronckhorst selbst auf der Bühne und gibt Einblicke in seine eigenen Erfahrungen an der Seitenlinie. Gespannt lauschen ihm junge Trainer-talente aus Aserbaidschan, Dänemark, Island und Tschechien.

Der Niederländer hing nach der knappen 0:1-Niederlage gegen Spanien im WM-Finale 2010 seine Schuhe an den berühmten Nagel. Anstatt sich lange mit der Vergangenheit aufzuhalten, machte er Nägel mit Köpfen und meldete sich für den kombinierten B- und A-Lizenzkurs für verdienstvolle Spieler an. Als er später zum Assistententrainer bei seinem früheren Klub Feyenoord Rotterdam ernannt wurde, legte er mit dem UEFA-Pro-Diplom nach.

Anschließend folgten vier Jahre als Cheftrainer im De Kuip sowie ein Ausflug nach China zu Guangzhou R&F. Zuletzt arbeitete er in Schottland bei den Glasgow Rangers, wo er zuvor bereits als Spieler aktiv war. Die Rangers führte er in der vergangenen Saison bis ins Finale der UEFA Europa League.

Im Folgenden berichtet er über seinen Wechsel vom Spielfeld an die Seitenlinie und über die Dinge, die er in 30 Jahren Fußball von einigen seiner Mentoren gelernt hat.

Giovanni van Bronckhorst, welche Coaches haben Sie als Spieler besonders beeinflusst?

Eine große Bedeutung hat der Trainer, der einem erstmals die Chance gibt, zu spielen. In meinem Fall war das Willem van Hanegem, eine wahre Legende bei Feyenoord und in der niederländischen Nationalmannschaft.

Ich hatte außerdem das Privileg, mit vielen großen Trainern wie Guus Hiddink, Frank Rijkaard, Dick Advocaat, Louis van Gaal,

Bert van Marwijk oder Arsène Wenger zusammenzuarbeiten. Dabei hat mir der Stil des Franzosen bei Arsenal besonders imponiert. Er war der erste Coach, der den Fokus nicht nur auf den Fußball lenkte, sondern sich auch mit Dingen abseits des Rasens beschäftigte, z.B. mit gesunder Ernährung, erholsamem Schlaf usw. Damals haben wir vor den Spielen sogar Yoga gemacht. Er bot ein fantastisches Gesamtpaket, und das hat mir wirklich die Augen geöffnet.

Man lernt von jedem seiner Trainer. Aber am meisten habe ich von Frank Rijkaard beim FC Barcelona und von Dick Advocaat mitgenommen, unter dem ich in der niederländischen U16-Auswahl, in der A-Nationalmannschaft und dann auch bei den Rangers gespielt habe.

Wann haben Sie entschieden, Trainer zu werden?

Das war nach dem Ende meiner Spielerkarriere 2010. Ich wollte die UEFA-A-Lizenz erwerben, um erstmal weiter im Fußball zu bleiben und um zu schauen, ob das etwas für mich wäre. Vielleicht schlummerte in mir ja auch ein leidenschaftlicher Trainer... Es war ein komisches Gefühl, wieder die Schulbank zu drücken, nachdem ich vier Wochen zuvor noch beim WM-Finale auf dem Rasen stand.

Doch in dem Kurs habe ich sehr viel gelernt, vor allem beim A-Diplomkurs. Das Pro-Diplom bereitet dich dann gezielt auf die Rolle als Cheftrainer vor. Mir wurde schnell klar, dass ich unwahrscheinlich gern coache.

Als ich mein UEFA-A-Diplom in der Tasche hatte, wurde Ronald Koeman Chefcoach bei Feyenoord. Er fragte mich, ob ich sein Assistent werden möchte. Von dem Moment an, wenn du jeden Tag auf dem Platz stehst, über Fußball redest und Trainingseinheiten durchführst, wird die Leidenschaft nur noch größer. Man braucht allerdings viel Hingabe, Zeit und Energie, um Trainer zu sein.

Welchen Rat würden Sie Spielern geben, die direkt nach ihrem Karriereende ins Trainermetier wechseln wollen?

Ich würde ihnen sagen, dass das keine gute Idee ist. Man sieht das überall im Leben –

viele wollen innerhalb kürzester Zeit maximale Erfolge erreichen. Viele wollen Ergebnisse sehen. Sie wollen weniger investieren, aber mehr herausholen. Als Trainer musst du unwahrscheinlich viel Energie aufwenden, brauchst allerdings auch die nötige Zeit, um dich weiterzuentwickeln.

Während des A-Diplomkurses beim Niederländischen Fußballverband (KNVB) habe ich wirklich sehr viel gelernt. Niemand hat gespürt, dass ich vorher Spieler war. Ich war einfach einer unter vielen Teilnehmenden und sehr demütig.

Ich erinnere mich noch an ein Gespräch mit Englands aktuellem Nationaltrainer Gareth Southgate. An dem einen Tag war er noch Spieler bei Middlesbrough, am nächsten Tag plötzlich Coach. Er hatte keine Ahnung, wie er die Trainingseinheiten für sein Team vorbereiten sollte.

Er musste von einem Moment auf den anderen lernen, Trainer zu sein, sich vor seine Mannschaft zu stellen und Ansprachen zu halten. Damit haben viele Leute große Probleme. Heute hat er sich zu einem hervorragenden Coach entwickelt.

Wie schwer ist Ihnen der Übergang vom Spieler zum Assistententrainer und dann weiter zum Chefcoach gefallen?

Die größte Herausforderung war für mich, als Trainer auf dem Feld zu stehen. Als ich die UEFA-A-Lizenz gemacht habe, musste ich meine erste Trainingseinheit leiten. In dieser Phase lernt man unwahrscheinlich viele neue Dinge – wie man die Übungen ausführt, wo man auf dem Platz steht usw. Meine Einheit wurde gefilmt, was ich zunächst nicht wusste. Als mir am Ende mein Diplom überreicht wurde, gab es eine DVD mit meiner allerersten Trainingseinheit dazu. Ich habe mir diese DVD noch nie angeschaut, weil die Einheit bestimmt furchtbar war.

Es ist nicht einfach, wenn du eben noch einer von den Jungs auf dem Platz warst und plötzlich die richtigen Botschaften übermitteln sollst. Aber man gewinnt mit jedem Mal an Erfahrung hinzu und fühlt sich zunehmend kompetenter und wohler. →



Die größte Herausforderung als Cheftrainer besteht darin, dass man mit einem Mal die gesamte Verantwortung trägt. Als Assistent erwischst du dich vielleicht manchmal mit dem Gedanken, dass es leicht ist, als Cheftrainer vor der Mannschaft zu stehen und für den gesamten Stab verantwortlich zu sein. Aber das ist es nicht, es ist etwas völlig anderes. Als ich diese Verantwortung als Chefcoach von Feyenoord das erste Mal spürte, war das wirklich schwer. Doch die UEFA-Pro-Lizenz bereitet dich sehr gut auf diese Aufgabe vor.

Nach meiner Ernennung bei Feyenoord habe ich zusätzlich zu den Kursen gezieltes Medientraining mit einem Freund in den Niederlanden gemacht. Wir haben in mehreren Sitzungen geübt, wie man Interviews gibt und sich auf Pressekonferenzen verhält, um eine gesunde Kommunikation zu gewährleisten.

Denn durch die wenigen Interviewminuten vor oder nach einem Spiel entscheidet sich dein Bild als Trainer in der Öffentlichkeit. Daher brauchst du eine gute Medienkompetenz, anderenfalls kann dein Ruf leiden. Da kannst du noch so ein guter Trainer sein.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Dank meiner langjährigen Erfahrung als Spieler auf höchstem Niveau verstehe ich besser, wie sich die Jungs in der Kabine fühlen. Denn ich habe das Gleiche erlebt wie sie. Dadurch gewinnst du an Glaubwürdigkeit. Doch als Trainer musst du wissen, dass du kein Spieler mehr bist.

Authentizität ist wichtig. Die Spieler merken, wenn du dich verstellst. Du musst ehrlich sein, denn der Mannschaft fällt auf, wenn du ihr etwas vorspielst. Du darfst deine Spieler niemals anlügen oder Dinge in Aussicht stellen, die du am Ende nicht erfüllen kannst.

Ich bin im niederländischen System großgeworden. Da spielt Disziplin eine große Rolle. Daher ist mir dieser Aspekt auch sehr wichtig. Du musst darauf achten, im Training und zu Hause alles richtig zu machen – schließlich repräsentierst du immer deinen Klub oder dein Land. Guus Hiddink und Frank Rijkaard sind diejenigen Trainer, denen ich in dieser Hinsicht am nächsten stehe.

Außerdem bin ich Familienmensch, daher ist das auch einer meiner Kernwerte. Im Verein sind wir tagein, tagaus zusammen. Daher behandle ich meine Spieler wie eine Familie. Ich will wissen, wer liiert, wer Single oder wer verheiratet ist und Kinder hat. Wenn ein Spieler allein wohnt und niemanden hat, musst du dich vergewissern, dass er sich gut

ernährt. Bei den Rangers haben wir einigen Spielern Essen mit nach Hause gegeben, damit sie gut vorbereitet zu den Spielen kamen.

Welche Verantwortlichkeiten geben Sie an Ihren Stab ab?

Wenn du neu als Trainer arbeitest, willst du alles machen. Bei Feyenoord war ich morgens um 8 da, bin nachmittags um 5 nach Hause gekommen, um meine Frau und die Kinder zu sehen, und war dann bis abends um zehn wieder im Büro, um Trainingseinheiten vorzubereiten oder Videos anzuschauen. So ging das jeden Tag.

Meine Frau sagte dann zu mir: „Wenn das zur Routine wird und du jede Woche so arbeitest, bist du in ein paar Monaten am Ende.“ Also habe ich gelernt, ein Team mit den richtigen Qualitäten und Zuständigkeiten um mich herum aufzubauen. Mit dem richtigen Team kann man die Dinge mit etwas Abstand betrachten und sicherstellen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen, um am Spieltag das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dazu müssen alle in ihrem jeweiligen Bereich eine Führungsrolle übernehmen. Eine andere Sache finde ich auch sehr wichtig: Wenn du neu zu einem Klub kommst, brauchst du Leute in deinem Trainer- oder Betreuerstab, die den Verein in- und auswendig kennen.

In der vergangenen Saison sind Sie mit den Glasgow Rangers ins Endspiel der UEFA Europa League eingezogen, das letztlich im Elfmeterschießen entschieden wurde. Wie gehen Sie mit solchen außergewöhnlichen Drucksituationen um?

Das Wichtigste ist meiner Meinung nach, den Fokus auf das Wesentliche zu richten. Diese Fähigkeit entwickelt man als Spieler. In meinem ersten Freundschaftsspiel als Nachwuchsakteur von Feyenoord war ich weitaus nervöser als im Champions-League-Finale. Ich war es damals einfach nicht gewohnt. Aber mit jedem Spiel lernst du, die unwichtigen Dinge auszublenden.

Das ist als Trainer nicht anders. Du konzentrierst dich auf das Wesentliche, also das Spiel. Und du versuchst, im richtigen Moment die richtigen Dinge zu tun. Darauf kommt es an.

Wie entwickeln Sie sich als Trainer und Führungspersönlichkeit weiter?

Ich schaue mir sehr viele Spiele an und analysiere viel – sowohl in meiner Freizeit als auch in meiner Rolle als technischer Beobachter der UEFA. Ich setze mich alle



„Für mich müssen sich Spieler mit dem nächsten Gegner beschäftigen haben, bevor sie raus auf den Platz gehen. Darin sehe ich meine Rolle als Trainer – in den Trainingseinheiten und in den Besprechungen.“

ein, zwei Wochen mit meinem Trainerteam zusammen, um Trends und taktische Entwicklungen im Fußball zu besprechen. Das ist heutzutage sehr wichtig.

Als ich selbst noch aktiv war, gab es in der Regel ein festes System, zum Beispiel ein 4-4-2. Das war es dann. Der Fußball hat sich seitdem enorm weiterentwickelt. In jeder Partie wechseln die taktischen Grundordnungen und Formationen. Darauf muss man als Trainer vorbereitet sein. Man kann nicht nur auf einen Spielstil oder ein System setzen.



Als wir vergangene Saison mit den Rangers gegen Borussia Dortmund gespielt haben, habe ich meine Mannschaft in der Vorbereitung drei Systeme einstudieren lassen, da Dortmund so dynamisch agiert. Auf dem Platz haben wir alle drei Systeme gebraucht.

Für mich müssen sich Spieler mit dem nächsten Gegner beschäftigen haben, bevor sie raus auf den Platz gehen. Darin sehe ich meine Rolle als Trainer – in den Trainingseinheiten und in den Besprechungen.

Du musst dich als Trainer jeden Tag weiterentwickeln, daher schaue ich mir so viele Spiele an. Das ist ein kontinuierlicher Prozess, der niemals aufhört. Pep Guardiola ist in dieser Hinsicht vielleicht ein Paradebeispiel. Nach seinem Wechsel von Spanien nach Deutschland hat er sich verändert. Jetzt in England hat er sich gegenüber seiner Zeit in der Bundesliga nochmals gewandelt. Die besten Trainer entwickeln sich die ganze Zeit weiter, das versuche ich auch. Man lernt nie aus.

Während meiner Trainerausbildung hatte ich das Glück, bei Guardiola und den Bayern hospitieren zu dürfen. So konnte ich ihn zu seinen Methoden befragen. Jetzt habe ich Zeit, um zu reisen und mir große Spiele anzuschauen. Ich versuche, meinen früheren Teamkollegen Xavi zu besuchen und mehr über sein System zu erfahren. Nur so wird man zu einem besseren Coach. 🌱

Tipps von Sir Alex Ferguson zum Wechsel an die Seitenlinie

Kein Geringerer als Trainerlegende Sir Alex Ferguson, der einst den FC Aberdeen und Manchester United zu Titeln führte, gab den Teilnehmenden am Austauschprogramm für UEFA-Pro-Lizenz-Anwärter/-innen wertvolle Hinweise. Als ehemaliger Stürmer der Glasgow Rangers sprach er auch mit Giovanni van Bronckhorst, als dieser noch im Ibrox Park Verantwortung trug.

Der zweimalige Champions-League-Sieger übernahm sein erstes Traineramt mit gerade einmal 32 Jahren und fühlt sich der Trainerzunft auch heute noch verbunden.

„Ich habe eine große Bewunderung für Menschen, die sich so intensiv mit dem Fußball beschäftigen, um später als Coach zu arbeiten“, so Ferguson. „Meine Trainerkarriere begann mit 32 Jahren. Natürlich habe ich von da an noch sehr viel gelernt. Doch um ehrlich zu sein, waren mir trotz meiner jungen Jahre drei nützliche Dinge frühzeitig bewusst: Erstens war ich entscheidungsfreudig. Zweitens war ich selbst Spieler gewesen. Und drittens hatte ich meine Trainerausbildung abgeschlossen.“

Ferguson weiter: „Meiner Meinung nach ist es unerlässlich, dass Coaches so viele Kurse wie möglich absolvieren – auch die Auffrischungs- und Wiederholungskurse. Denn bei jedem dieser Kurse lernt man immer etwas Neues, und sei es ein noch so kleines Detail. Im Laufe der Zeit habe ich auch bei anderen Dingen einen Lernprozess durchlaufen, insbesondere in puncto Kommunikation. Wenn du für ein Fußballteam verantwortlich bist, dann bist du nicht nur für die elf Leute auf dem Platz zuständig.“

Der Schotte ist weiterhin davon überzeugt, dass die UEFA eine wichtige Rolle dabei spielt, Coaches eine Plattform zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen zu bieten.

„Die UEFA nimmt eine Vorreiterrolle ein, welche Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung Trainerinnen und Trainern offenstehen. Sie wird immer die wichtigste Organisation sein, um geeignete Plattformen zu schaffen, damit junge Menschen erfolgreich sein können.“

FOKUS AUF FÜHRUNGSSTÄRKE

Wodurch zeichnen sich Führungspersönlichkeiten im Trainerberuf aus?

Während sich die Trainergrößen der Neuzeit in puncto Persönlichkeit und Führungsstil unterscheiden, gibt es Eigenschaften, die allen gemein sind. Das ist im Fußball wie in anderen Bereichen des Lebens, wo großartige Führungskräfte aus Wirtschaft und Gesellschaft durchaus Gemeinsamkeiten aufweisen.

Matt Crocker arbeitet derzeit als sportlicher Leiter beim FC Southampton. Zuvor war er für die Nachwuchsteams beim Englischen Fußballverband (FA) zuständig und federführend daran beteiligt, eine Strategie und Kultur zu implementieren, die Englands Herren zuletzt bis ins EM-Finale und Englands Frauen sogar bis zum Europameistertitel 2022 geführt haben.

Mit seinen mehr als 25 Jahren Erfahrung im Fußball präsentierte Crocker vor Kurzem den Teilnehmenden des Austauschprogramms für UEFA-Pro-Lizenz-Anwärter/-innen in Nyon zehn Merkmale erfolgreicher Führungskräfte.



1 Bescheidenheit und Demut
Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich Crocker zufolge dadurch aus, dass sie die Bedürfnisse der Gemeinschaft über ihre eigenen Interessen stellen können. Zudem sind sie offen und ehrlich, bodenständig, freundlich und zeigen anderen gegenüber Mitgefühl.

2 Organisationsfähigkeit
Erfolgreiche Führungskräfte legen bei Bedarf noch eine Schippe drauf, um ihrem Job zu erledigen, und halten vorgegebene Fristen ein. Zudem sind sie prozessorientiert und verfügen über ein hohes Maß an Organisation.

3 Fokus aufs Wesentliche
Gute Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, die wichtigsten Aufgaben für sich und ihr Team zu priorisieren und kleinere Probleme zurückzustellen. Darüber hinaus gelingt es ihnen, andere auf diesem Weg mitzunehmen.

4 Gesprächsführung
Führungskräfte sollten in der Lage sein, schwierige Gespräche in einer ruhigen, sachlichen und selbstbewussten Art zu führen. Auch wenn dies nicht immer angenehm ist, erkennen Führungspersönlichkeiten die Notwendigkeit von Fortschritt und können anderen konstruktives Feedback geben.

5 Entscheidungsfähigkeit
Erfolgreiche Führungskräfte können aufmerksam zuhören, die wichtigsten Informationen herausfiltern und dann entschlossen darauf reagieren. Sie wissen, dass nicht immer alle mit ihren Entscheidungen einverstanden sein werden, können damit aber selbstbewusst umgehen und sich ihren Aufgaben weiter konsequent widmen. Darüber hinaus übernehmen sie Verantwortung, wenn Dinge nicht wie geplant laufen, und lernen schnell aus ihren Fehlern.

6 Kommunikationsfähigkeit
Gute Führungskräfte fühlen sich sowohl in formellen als auch in informellen Situationen zu Hause und können je nach Situation unterschiedliche Kommunikationsstile anwenden. Durch einfache und wirkungsvolle Sprache stellen sie sicher, dass auch andere ihre Botschaft verstehen. Ferner nehmen sie sich regelmäßig Zeit, um über Neuigkeiten aus der Organisation zu berichten.

7 Authentizität
Gute Führungspersönlichkeiten fühlen sich wohl in ihrer Haut und bleiben sich und ihren Werten treu. Weiterhin verstellen sie sich nicht. Schwierige Situationen oder äußerer Druck haben keine Auswirkungen auf ihr Verhalten.

8 Motivationsfähigkeit
Starke Führungskräfte haben eine positive Ausstrahlung. Sie erkennen die Chancen, die bestimmten Situationen innewohnen, und sehen in anderen das Gute. Sie schenken ihrem Gegenüber Vertrauen, motivieren erforderlichenfalls und zeigen ihren Glauben an den Erfolg ihres Teams.

9 Unvoreingenommenheit
Im Zweifel fragen gute Führungskräfte nach, um sicherzugehen, dass sie die Aussagen ihres Gegenübers richtig verstanden haben. Sie scheuen sich nicht, grundlegendste Fragen zu stellen, selbst wenn die Antwort nicht das ist, was sie hören wollen.

10 Coaching-Fähigkeiten
Führungspersönlichkeiten springen nicht einfach ein, um Probleme zu lösen oder anderen Antworten zu liefern, sondern sie unterstützen vielmehr den Selbstlernprozess. Das bedeutet, dass sie Teammitgliedern Verantwortung übertragen, Fragen stellen und sie dahingehend fördern, eigenständig zu lernen und ihre Ziele zu erreichen.

Fünf Schlüsseleigenschaften von Erfolgscaches

Hinter herausragenden sportlichen Leistungen stehen häufig die weltbesten Trainerinnen und Trainer. Coaches, die ihre Schützlinge auf nationaler, europäischer oder internationaler Bühne wiederholt zu großen Erfolgen führen. Welche Gemeinsamkeiten haben diese Spitzentrainer/-innen, durch die sie sich von anderen unterscheiden?

Prof. **Sergio Lara-Bercial** von der Leeds Beckett University begleitet seit mehr als 25 Jahren Sportteams und ist Mitglied im International Council for Coaching Excellence (ICCE). Gemeinsam mit Prof. Cliff Mallett von der University of Queensland in Australien hat er das Verhalten und die Charaktereigenschaften von 17 der erfolgreichsten Coaches aus unterschiedlichen Sportarten und Ländern analysiert, um Antworten auf die vorstehende Frage zu finden.

Der Wissenschaftler ist überzeugt, dass die Identifizierung dieser Eigenschaften aufstrebenden Trainertalenten dabei helfen kann, ihr eigenes Verhalten anzupassen und so ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Diese Botschaft überbrachte Lara-Bercial jüngst den Teilnehmenden am Austauschprogramm für UEFA-Pro-Lizenz-Anwärter/-innen. „Zwar gibt es kein Patentrezept, doch mit wachsender Erfahrung kann man in bestimmten Situationen bessere Entscheidungen treffen. Um das volle Leistungsvermögen als Coach herauszukitzeln, muss man sich selbst sehr genau kennen – die eigene Persönlichkeit, die eigene Motivation und wie man mit Erfolg und Misserfolg umgeht“, so der Wissenschaftler. Weiterhin erläutert er, dass es zwar individuelle Unterschiede zwischen den erfolgreichsten Trainerinnen und Trainern gibt, sie aber auch zahlreiche Charaktereigenschaften gemeinsam haben.

Emotionale Stabilität

„Den erfolgreichsten Coaches ist vollkommen bewusst, dass eine Aufgabe komplex und schwierig ist. Das kommt für sie nicht überraschend“, so Lara-Bercial. „Obwohl sie natürlich verärgert sein können, wenn etwas nicht läuft wie geplant, verspüren sie keine ausgeprägte Angst. Sie reagieren nicht über und sind gut darin, sich aus angespannten Situationen zu befreien und wieder auf ein Level zu bringen, auf dem sie funktionieren.“

Motivation

„Motivation spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle“, meint Lara-Bercial. „Was treibt dich an, wenn du morgens aufstehst? Was erhoffst du dir? Tust du das für dich oder weil du etwas erreichen möchtest? Oder weil du andere unterstützen willst, ihre Träume und Ziele zu verwirklichen? Im Grunde sind das alles Fangfragen, weil die Motivation in all diesen Dingen begründet sein kann. Die meisten Seriensieger haben einen unbändigen Siegeswillen. Sie lieben es, zu gewinnen. Gleichzeitig haben sie aber auch ein aufrichtiges Interesse an ihren Schützlingen und wollen sie dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.“

„Wenn man jung ist, will man erfolgreich sein und nach oben kommen. Mit dem Alter kann sich die Motivation aber auch ändern. Genauso gut kann sich die Kultur wandeln. In manchen Kulturen steht die Unterstützung anderer im Vordergrund, andere hingegen sind eher individualistisch geprägt.“

Engagement

Für Prof. Lara-Bercial sind Spitzencoaches mit wiederholten Titeln gewinnen Tatkraft, die jede sich bietende Chance nutzen. „Sie warten nicht darauf, dass Dinge passieren. Sie sorgen dafür, dass sie geschehen. Sie packen den Stier bei den Hörnern, wenn etwas nicht stimmt, und gehen das Problem direkt an. Sie reagieren nicht nur auf Situationen, sondern sie ermöglichen sie auch. Diese Coaches haben ein extrem großes Lernbedürfnis. Sie wollen sich weiterbilden und so viel Wissen wie möglich aneignen – und zwar nicht nur zu Fußball oder ihrer jeweiligen Sportart, sondern zu allen möglichen Themen.“

Fokus auf Athletinnen und Athleten

In einer wissenschaftlichen Untersuchung wurden Athletinnen und Athleten zu ihren Trainer/-innen befragt. Dabei kam heraus, dass die Zufriedenheit der Befragten am größten war, wenn sie Vertrauen in ihre Coaches hatten und sich fair behandelt fühlten. „Erfolgrainer nutzen ihre Schützlinge als Kompass“, so Lara-Bercial weiter. „Ihr gesamtes Handeln ist auf das Wohl ihrer Spieler ausgerichtet. Sie wägen ab, was das Beste für das Team oder für einzelne Athleten ist und versuchen, eine vernünftige Balance zu erreichen.“

Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse

Es ist eine Herausforderung, die nötige Energie für nachhaltigen Erfolg aufzubringen. Erfolgreiche Coaches wissen genau, wann sie einen Schritt zurückgehen und den Fokus auf sich selbst richten müssen. „Auch wenn der Trainerberuf keinen geregelten Arbeitsalltag bietet, muss man eine Balance finden, die für einen selbst und sein engeres Umfeld funktioniert“, so Lara-Bercial weiter. „Wenn man lange in diesem Beruf tätig sein will, muss man ihn so ausüben, dass man auch lange in diesem Beruf tätig sein kann. Nur wer selbst in einer guten Verfassung ist, kann sich gut um andere kümmern. Sobald unsere Energiereserven zur Neige gehen oder wir gestresst sind, überträgt sich das zwangsläufig auf die von uns betreuten Schützlinge.“



TEIL DES TEAMS, NICHT ISOLIERT

DIE ZUKUNFT DES TORWARTSPIELS UND DER TORWARTTRAINER- AUSBILDUNG

Eine neue UEFA-Publikation zur Torwarttrainerausbildung beleuchtet, wie sich das Torwarttraining im Laufe der Zeit weiterentwickelt hat und wie wichtig es ist, Schlussleute ins Teamgefüge zu integrieren.

Torleute sind Teil des Teams, sie sind nicht isoliert – dieses Credo ist eine der zentralen Aussagen der neuen UEFA-Publikation zur Torwarttrainerausbildung, die Anfang des Jahres im Rahmen des UEFA-Share-Programms veröffentlicht wurde.

Das 33-seitige Dokument, an dem Mitglieder der UEFA-Torwarttrainer-Beratungsgruppe federführend mitgewirkt haben, spricht sich für einen integrierten und kollaborativen Ansatz bei der Torwarttrainerausbildung aus. Weiterhin unterstreicht die Publikation, wie wichtig eine spielorientierte Gestaltung der Trainingseinheiten von Torhüterinnen und Torhütern ist.

„Die Arbeit von Torwarttrainern hat sich über die Jahrzehnte hinweg enorm verändert. Die Coaching-Anforderungen im modernen Fußball sind heute sehr hoch“, erklärt Hans Leitert, Mitglied der Arbeitsgruppe, die an der neuen UEFA-Publikation zur Torwarttrainerausbildung mitgewirkt hat. „Spätestens mit Einführung der UEFA-Torwarttrainer-A- und -B-Diplome ist allen Mitgliedsverbänden bewusst geworden, dass sich die Anforderungen an Torwart-Coaches gegenüber den Anfängen dieser Profession und ihrer Etablierung als eigenständiges Tätigkeitsfeld erheblich gewandelt haben.“

Wie sich das Torwarttraining von einer größtenteils isolierten und individuellen Aktivität zu einer Trainingsform entwickelt hat, die in das Teamtraining und in allgemeine Coaching-Prozesse integriert ist, wird in der Publikation näher beleuchtet. „In den Anfängen des Torwarttrainings ging es immer um technische und physische Aspekte“, resümiert Leitert.

„So gesehen ging es also darum, wie die Keeper abtauchen, wie sie den Ball nach vorn schlagen und wie sie Schüsse parieren. Die Arbeit orientierte sich mehr an technischen Leitlinien, fand dabei allerdings isoliert und ohne Berücksichtigung der spielbezogenen Anforderungen statt.“

Ein weiteres Thema der Publikation ist die Frage, wie Torwarttrainer/-innen durch die Verknüpfung von Spielprinzipien mit den Grundsätzen des Torwartspiels ihren Horizont erweitern und einen umfassenderen Blick auf das Spiel entwickeln können. →

Die Wolfsburger Torhüterin Julia Kassen bei einer Trainingseinheit vor dem diesjährigen Finale der UEFA Women's Champions League.



„Wir möchten ein gemeinsames Grundverständnis darüber erzielen, dass unser Coaching während des Trainingsprozesses immer das Spiel als Grundlage haben sollte“, verdeutlicht Leitert.

„Trainer sollten sich von isolierten Ansätzen verabschieden, nach denen ein Torwart-Coach nur mit wenigen Keepern zusammenarbeitet. Stattdessen wollen wir erreichen, dass das Torwarttraining und das Torwartspiel als integrierte, kollaborative Themenfelder betrachtet werden. Dabei sollte das Spiel als Fundament dienen. Die Arbeit von Torwart-Coaches sollte immer den Spielerinnen und Spielern auf dem Platz nützen.“

Herausforderungen beim Übergang von einem isolierten zu einem kollaborativen Ansatz

Vor dem Hintergrund der Geschichte und Kultur des Torwartspiels bleibt es eine Herausforderung, die Beteiligten von einem isolierten zu einem stärker integrierten und kollaborativen Ansatz zu bewegen. „Eine der größten Schwierigkeiten besteht für uns darin, Coaches zu einer spielorientierten Perspektive zu bewegen“, sagt Packie Bonner, Mitglied der UEFA-Torwarttrainer-Beratungsgruppe und ehemaliger Torhüter von Celtic Glasgow. „Wir wollen erreichen, dass Torwart-Coaches gewissermaßen ‚rückwärts‘ denken und sich fragen: ‚Was lernen wir aus dem Spiel und wie sollte das unsere Arbeit mit den Schlussleuten beeinflussen?‘“

Die neue UEFA-Publikation geht auch der Frage nach, wie sich allgemeine Spielprinzipien des Fußballs auf Torleute und Torwart-Coaches auswirken. „Für uns war wichtig, dass wir den Leuten etwas Praktisches für ihre tägliche Arbeit an die Hand geben“, so Bonner weiter.

Obwohl der ehemalige irische Nationalkeeper zahlreiche Beispiele aufzählen kann, die auf eine kollaborative Zusammenarbeit zwischen Torwart-Coach und restlichem Trainerstab hindeuten, gibt es nach seiner Ansicht noch viel Verbesserungspotenzial in Europa.

„Auch wenn wir in diesem Bereich große Fortschritte erzielt haben, arbeiten viele Torwarttrainer noch immer isoliert“, gibt Bonner zu bedenken. „Die Frage, wie der Schritt aus der Isolation heraus hin zu mehr Zusammenarbeit mit den Feldspielern sowie anderen Mitgliedern des Trainerstabs gelingen kann, stellt zahlreiche Torwart-Coaches vor eine riesige Herausforderung. Trotz einiger Verbesserungen glaube ich,



UEFA-Ausbilder Packie Bonner bei einer Schulung im Rahmen des Austauschprogramms für UEFA-Pro-Lizenz-Anwärter.

TEAMFUNKTIONEN	TEAMAUFGABE	TEAMPRINZIPIEN	GRUNDSÄTZE DES TORWARTSPIELS
Angriff (eigener Ballbesitz)	Spiel Aufbau	Direktes Spiel <ul style="list-style-type: none"> Möglichst direktes Spiel in Richtung gegnerisches Tor 	<ul style="list-style-type: none"> Rückpässe annehmen und lange, präzise Pässe weit in die gegnerische Hälfte spielen, soweit Taktik und Spielkontext dies vorsehen Rückpässe annehmen und den Ball heraus schlagen, um sich von hohem Druck und Risiko zu befreien
		Ballbesitzorientiertes Spiel <ul style="list-style-type: none"> Ausnutzen von Räumen und Schaffen von Optionen für ein effektives Zusammenspiel 	<ul style="list-style-type: none"> Als Anspielstation für Rückpässe fungieren, um effektives Zusammenspiel zu fördern Nach Erhalt eines Rückpasses den Ball effektiv an Mitspieler/-innen weiterleiten oder in Spielfeldbereiche spielen, in denen keine unmittelbare Gefahr droht
	Heraus-spielen von Torchancen	<ul style="list-style-type: none"> Besetzen von Räumen/Positionen vor dem Tor Steilpässe, Flanken und zurückgelegte Bälle in die gefährliche Zone Einzelaktionen in Richtung gegnerisches Tor 	<ul style="list-style-type: none"> Vorrangig reguläre Beteiligung: Positionierung, Kommunikation → insbesondere Organisieren der Defensive (Hinweis: Steilpässe zu spielen ist für Torhüter/-innen beim Umschalten von Verteidigung auf Angriff bedeutsam)
	Torab-schlüsse	<ul style="list-style-type: none"> Schüsse Kopfbälle Einsatz anderer Körperteile, falls Schüsse oder Kopfbälle nicht möglich sind 	<ul style="list-style-type: none"> Gilt nur, wenn es der Spielkontext erfordert (z.B. wenn in der Nachspielzeit ein Rückstand aufzuholen ist und die Torhüterin bzw. der Torhüter die Mitspieler/-innen bei eigenen Standards wie Ecken unterstützen und Torabschlüsse suchen soll) Gilt nur für Elfmeterschießen, wenn die Torhüterin bzw. der Torhüter selbst als Schütze antritt
Umschalten: von Angriff auf Verteidigung	Heraus-spielen von Torchancen	Torab-schlüsse	<ul style="list-style-type: none"> Reguläre und hohe Beteiligung: abhängig vom Ort des Ballverlusts → Umpositionierung und klare Kommunikation Falls Keeper/-in für Umschalten verantwortlich: entweder Druck auf Gegner/-in bzw. Ball oder schnelle Umpositionierung zur Verteidigung des Tors



„Wir wollen erreichen, dass Torwart-Coaches gewissermaßen, rückwärts‘ denken und sich fragen: ‚Was lernen wir aus dem Spiel und wie sollte das unsere Arbeit mit den Schlussleuten beeinflussen?‘“

Packie Bonner, Mitglied der UEFA-Torwarttrainer-Beratungsgruppe

dass hier noch viel Luft nach oben ist.“ Zu diesem Prozess gehört laut Bonner, das Profil von Torwart-Coaches zu schärfen

und ihr Ansehen durch Anerkennung ihrer Fachkenntnisse zu steigern. „Schlussleute nehmen im modernen Fußball eine Schlüsselrolle in jedem Team ein. Wenn es den hauptverantwortlichen Coaches gelingt, ihre Keeper ordentlich ins Team zu integrieren, bringt das unglaublich viele Vorteile mit sich. An dieser Stelle kommen die Torwart-Coaches ins Spiel, die als genauso wichtig wie andere Staff-Mitglieder angesehen werden müssen.“

„Wir möchten erreichen, dass unsere Coaches in erster Linie als Trainer anerkannt werden, die sich auf das Torwartspiel spezialisiert haben. Sie müssen als Coaches akzeptiert werden, die auf dem Platz mit Spielerinnen und Spielern und anderen Mitgliedern des Trainerstabs arbeiten können.“



„Die Arbeit von Torwarttrainern hat sich über die Jahrzehnte hinweg enorm verändert. Die Coaching-Anforderungen im modernen Fußball sind heute sehr hoch.“

Hans Leitert, Mitglied der Arbeitsgruppe



Sevilla-Keeper Yassine Bounou mit einer Faustabwehr im Endspiel der UEFA Europa League gegen den AS Rom im Mai in Budapest.

UEFA-Trainerausbildung und realitätsnahes Lernen

Die effektive Zusammenarbeit auf dem Trainingsplatz zwischen Torwarttrainer/-innen und den übrigen Coaches ist ein wesentlicher Bestandteil des UEFA-Torwarttrainer-A-Diplomkurses. Packie Bonner hofft, dass dieses Konzept zukünftig zentral in die UEFA-Trainerkurse integriert wird.

„Früher, zum Beispiel während meiner eigenen Trainerausbildung, ging es nur darum, dass der Coach vor andere Leute tritt und ihnen zeigt, dass er sie trainieren und alle Inhalte einer Einheit kontrollieren kann. Nach dem modernen Ansatz, der auch Grundlage für das von uns entwickelte UEFA-Torwarttrainer-A-Diplom ist, muss ein Coach in der Lage sein, mit den übrigen Trainern auf dem Platz zusammenzuarbeiten. Als Torwart-Coach gehört man zum Trainerstab. Man ist aber weder Chef- noch erster Assistenzcoach. Innerhalb des Trainerstabs kann es vier, fünf weitere Personen geben, die für andere Position auf dem Platz zuständig sind“, so Bonner weiter.

„Das ist keine leichte Aufgabe. Daher ermutigen wir unsere Torwart-Coaches, diese Arbeitsweise in ihr Umfeld mitzunehmen, sie auszuprobieren, daran zu arbeiten und besser zu werden. Deshalb ist der Ansatz des realitätsnahen Lernens so wichtig. Ich habe schon sehr gute Beispiele für dessen Umsetzung gesehen. Gleichzeitig kenne ich aber Situationen, in denen es nicht funktioniert hat und die Leute dann zu alten Mustern zurückgekehrt sind. Es ist also ein ständiger Lernprozess.“

Erarbeitung einer einheitlichen Sprache rund um das Torwartspiel

Ein weiteres Thema der UEFA-Publikation sind die unterschiedlichen Bezeichnungen und Begrifflichkeiten, die in Europa für das Torwartspiel verwendet werden.

„Innerhalb Europas verwenden Coaches und Trainerausbilder ihre ganz eigene Sprache, um die Rolle von Torleuten und das Torwartspiel zu beschreiben“, so Bonner. „Was für die Beteiligten in einem Land offensichtlich erscheint, verursacht anderswo vielleicht Stirnrunzeln. Mitunter gibt es sogar Unterschiede zwischen einzelnen Vereinen oder Verbänden, was die Sache nicht einfacher macht.“

„Wenn es uns jedoch gelingt, eine einheitliche Terminologie zu finden, können wir Impulse in Richtung unseres kritischen Denkens setzen. Ein Beispiel: Wenn wir →

alle über dieselben Zonen auf dem Spielfeld reden, macht das viele Dinge einfacher“, meint Bonner.

Da viele Torwart-Coaches außerhalb ihres Heimatlandes tätig sind und Ausbildungskurse in ganz Europa besuchen, gibt es

gleich mehrere Gründe, die nach Auffassung des Iren für eine einheitliche Sprache und Herangehensweise sprechen. „Heute ist die Anzahl derer, die den Verein oder Verband wechseln und Ausbildungskurse in verschiedenen Ländern absolvieren, viel höher, als

das früher der Fall war. Im modernen Fußball gibt es in jedem Land Staff-Mitglieder, die eine andere Herkunft oder Muttersprache haben. Daher ist eine einheitliche Terminologie meiner Meinung nach so wichtig.“

Nächste Schritte: Videomaterial und relevante Leistungsdaten

Angesichts des rasanten Tempos, mit dem sich der moderne Fußball weiterentwickelt, soll die UEFA-Publikation künftig mit Best-

Practice-Videos und Forschungsergebnissen aktualisiert werden, damit sie zeitgemäß und relevant bleibt.

„Wir wollen die Bedeutung des Dokuments durch Videos untermauern, die gute Beispiele aus Vereinen und Verbänden zeigen“, so Bonner. „Durch das Videomaterial wird die Publikation noch lebendiger und erhält praktische Anhaltspunkte und Beispiele. Außerdem werden wir die neuesten Forschungsergebnisse mit einpflegen.“

„Darüber hinaus werden wir die Tragweite des Dokuments messen“, ergänzt der Ire. „Am Jahresende werden wir prüfen, wie Vereine und Nationalverbände das Dokument in ihrer Arbeit einsetzen. Weiterhin erörtern wir, wie sich einige Kernbotschaften in die zentralen UEFA-Trainerkurse einbinden lassen.“

In die künftigen Auflagen der Publikation werden auch relevante Leistungsdaten mit einfließen. So ergänzt Hans Leitert: „Wir möchten alle Grundsätze des Torwartspiels durch Leistungsdaten unterfüttern. Unser Ziel sind objektive Daten über die Häufigkeit bestimmter Aktionen, die mit den Grundsätzen des Torwartspiels verknüpft sind.“

„Wir möchten in Erfahrung bringen, was aus Torwartperspektive häufig und was nicht so häufig vorkommt. Außerdem interessieren uns die Dinge, die für den Ausgang des Spiels entscheidend sind. Auf dieser Grundlage können wir die Bedeutung einzelner Aktionen abwägen und priorisieren, was in den Trainerkursen und auch in den Trainingsprogrammen auf dem Platz berücksichtigt werden sollte. Daten sind also ein sehr wichtiges Puzzleteil.“

Das UEFA-Dokument zur Torwarttrainerausbildung wurde von Packie Bonner, Frans Hoek, Martin Thomas, Jan Erik Stinessen, Hans Leitert und Marc van Geersom erarbeitet. ♻️

Links: Schlussleute müssen die Bälle auch mit dem Fuß verteilen können, wie Barcelona-Torfrau Sandra Paños zeigt.

Unten: Inter-Mailand-Keeper André Onana bei einer Trainingsübung.



Die Entwicklung des Torwartspiels

Spezifisches Torwarttraining wurde um das Jahr 1970 herum – und damit etwa 100 Jahre nach offizieller Einführung der Position – zu einem festen Bestandteil der Trainingsarbeit. Anfangs wurde es meist vom Chefcoach geleitet, später übernahmen die Assistenten. Dabei legten sie häufig ein spezielles Zeitfenster vor oder nach dem Teamtraining fest, in dem sie spezifische Übungen mit den Torleuten trainierten. Meist handelte es sich dabei um äußerst repetitive Übungen zu torhüterspezifischen Bewegungsabläufen, bei denen der Fokus mehr auf Belastung und Intensität anstatt auf den Spielkontext gerichtet war. In der Folge verbesserte sich dadurch zwar die Fitness der Schlussleute, allerdings entwickelten sie ihr taktisches Verständnis und ihre torhüterspezifischen Fähigkeiten meist nur durch Spielpraxis weiter, da es an spezifischen Trainingsroutinen noch immer mangelte.

Ungeachtet davon erscheint es unangemessen, die damaligen Trainingsinhalte anhand heutiger Erkenntnisse zu beurteilen. Vielmehr ist der konstruktiven Absicht Rechnung zu tragen, auf die Torhüterposition zugeschnittene Übungen mit den Schlussleuten durchzuführen. Denn dieser Schritt stellt einen Wendepunkt in der Entwicklung des Fußballtrainings dar. Oftmals waren es die Keeper selbst, die Inhalt und Ablauf der Übungen bestimmten. Die Aufgaben von Chef- bzw. Assistententrainer/-in waren darauf beschränkt, die Übungen so abzuhalten, wie es die Torleute erwarteten.



Sieben Jahre nach seinem Amtsantritt führte Pep Guardiola Manchester City zum langsehnten ersten Titel in der UEFA Champions League.

SIEGREICHE COACHES IN UEFA-WETTBEWERBEN GEBEN WERTVOLLE EINBLICKE

Interviews in den technischen Berichten der UEFA sind eine nützliche Informationsquelle zur Arbeit der erfolgreichsten Trainerinnen und Trainer.

In der Saison 2022/23 wurden für alle großen Nationalmannschafts-, Klub- und Nachwuchswettbewerbe der UEFA ausführliche technische Berichte verfasst. Diese dienen dazu, die aktuellsten Trends und Diskussionspunkte im europäischen Fußball anhand umfassender und faktenbasierter Analysen zu erörtern. Das Ziel besteht darin, Coaches in ganz Europa ein aussagekräftiges Referenzwerk mit Blick sowohl auf die Trainerausbildung an sich als auch auf die persönliche Weiterentwicklung an die Hand zu geben.

Die technischen Berichte sämtlicher großer UEFA-Wettbewerbe beinhalten jeweils ein Interview mit der Trainerin bzw. dem Trainer der siegreichen Mannschaft. In diesen Interviews liefern die Coaches Einblicke in die Methoden und Vorgehensweisen, die ihnen zum Erfolg verholfen haben. Oft schildern sie auch ihren eigenen Werdegang als Trainer/-in und die Lektionen, die sie auf ihrem Weg gelernt haben. Im Folgenden findet sich eine Zusammenfassung einiger der Erfolgsrezepte der in den UEFA-Wettbewerben 2022/23 siegreichen Trainerinnen und Trainer. →

Ideenaustausch und Lernen von anderen Coaches

Während sie ihr Team in Estland zum Europameistertitel führte, nahm sich die Cheftrainerin der französischen U17-Juniorinnen und ehemalige Nationalspielerin Peggy Provost Zeit, um über Fußball fachzusimpeln und sich mit anderen Nationaltrainerinnen und -trainern auszutauschen.

„Der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen ist äußerst interessant“, so Provost, die zur Saison 2023/24 die französischen U15-Nachwuchsspielerinnen übernommen hat. „Während der Endrunde konnte ich mich mit anderen Coaches zu Führungsfragen und taktischen Aspekten besprechen.“

„Ich denke, es könnte interessant sein, wenn die Nationalverbände oder die UEFA jährliche Seminare zur Fußballentwicklung organisieren würden, um Erfolgsrezepte zu teilen – es sollte ein europäisches Netzwerk der Nationalcoaches geben.“

Peggy Provost, Cheftrainerin der französischen U17-Juniorinnen

Ich denke, es könnte interessant sein, wenn die Nationalverbände oder die UEFA jährliche Seminare zur Fußballentwicklung organisieren würden, um Erfolgsrezepte zu teilen – es sollte ein europäisches Netzwerk der Nationalcoaches geben.“

Es mag überraschen, dass Trainerinnen und Trainer während einer Endrunde Informationen und Ideen teilen, doch laut Provost bieten solche Turniere ein ideales Umfeld für im Nachwuchsbereich tätige Personen, sich auszutauschen. „Meine Gespräche mit dem Trainerstab Polens und insbesondere mit der Cheftrainerin waren wirklich ergiebig – ich war froh, gegen sie zu spielen und dabei ihre Spielweise und ihre Entwicklung beobachten zu können.“

Bei der Equipe Tricolore selbst stand die Turniervorbereitung im Zeichen enger Zusammenarbeit und effektiver Kommunikation. „In Frankreich haben wir enge Verbindungen zu den anderen Auswahlteams, die von Sabrina Viguier, der Leiterin der Juniorinnen-Nationalteams, koordiniert werden“, erklärt Provost. „Jedes Jahr findet ein Seminar mit allen Cheftrainerinnen und Cheftrainern statt, bei dem die Taktik besprochen und festgelegt wird. Jeder Trainerstab kann daraufhin eine eigene Philosophie entwickeln.“

Auch wenn Provost letztendlich die Verantwortung für die Spielphilosophie trug, die ihrem Team in Estland zum Erfolg verholfen hat, flossen die Vorstellungen aller Beteiligten in die Vorbereitung ein. „Ich würde sagen, dass es eine großartige Dynamik zwischen den Spielerinnen und dem Betreuerstab gab.“

Das hat wirklich etwas ausgemacht, denn alle haben am selben Strang gezogen. Ja, ich hatte eine Spielphilosophie, aber meine Herangehensweise war immer auch mit dem Stab und den Spielerinnen abgestimmt. Außerdem hatten wir von Anfang bis Ende diese ungeheure Siegermentalität. So waren wir auf alles eingestellt und konnten schließlich als Siegerinnen vom Platz gehen. Dabei haben wir auch auf die Erfahrungen ehemaliger Profis und Assistenzcoaches im französischen Nationalteam zurückgegriffen. Es ist uns gelungen, eine Erfolgskultur zu vermitteln und die Gruppe hat das sehr gut angenommen. Dieser Erfolg war ganz klar eine Teamleistung.“

Kontakt Netzwerk aufbauen und hospitieren

Als sich der ehemalige Sevilla-Trainer José Luis Mendilibar auf das Europa-League-Finale 2023 gegen José Mourinhos AS Rom vorbereitete, besann sich der spanische Coach auf die Trainingseinheiten des ehemaligen Real-Madrid-Übungsleiters, die er in der Vergangenheit besuchen durfte.

„Ich habe das bereits vor dem Finale erzählt: José Mourinho hatte [Fitnesstrainer] Toni [Ruiz] und mich zu einigen seiner Trainingseinheiten bei Real Madrid eingeladen“, so Mendilibar, dessen Mannschaft gegen die Römer im Elfmeterschießen das bessere Ende für sich behielt.

„Nur wenige durften zuschauen. Dass wir dabei sein durften, hatten wir Aitor Karanka zu verdanken, der damals Assistententrainer unter Mourinho war und seinerzeit mit uns bei Athletic Bilbao gespielt hat. Wir hatten das große Glück, nach Madrid fahren zu können und in dieser Woche die Trainings von Real im Vorfeld eines Champions-League-Spiels zu verfolgen. Wir konnten uns mit Aitor und Rui Faria, dem Fitnesstrainer, unterhalten. Mourinho hat uns empfangen und begrüßt, das war's. Aber er hat uns die Chance gegeben, dabei zu sein.“

Ob sich Mendilibar durch seinen damaligen Trainingsbesuch bei Mourinho einen Vorteil für das Europa-League-Finale verschafft hat, sei dahingestellt – doch hatte die Arbeit auf dem Trainingsplatz aus Sicht des Sevilla-Trainers maßgeblichen Anteil am letztjährigen Erfolg.

„Wir hatten das Glück, dass wir [nach unserer Ankunft in Sevilla] zehn Tage in Folge trainieren konnten, denn an diesem Wochenende gab es eine Länderspielpause“, erklärt Mendilibar, der erst gut zwei Monate vor dem Europa-League-Titelgewinn zu den Andalusiern stieß. „Zwar waren viele Spieler mit ihren Nationalmannschaften unterwegs, doch wir

José Luis Mendilibar gewann mit dem FC Sevilla die UEFA Europa League dank einem Finalsieg gegen den AS Rom unter José Mourinho.



„Ich habe das bereits vor dem Finale erzählt: José Mourinho hatte [Fitnesstrainer] Toni [Ruiz] und mich zu einigen seiner Trainingseinheiten bei Real Madrid eingeladen. Nur wenige durften zuschauen.“

José Luis Mendilibar
Ehemaliger Sevilla-Trainer

hatten elf oder zwölf Spieler, die physisch und mental bereit waren, unser erstes Liga-Spiel zu bestreiten. Wir hatten genügend Zeit, um den Spielern zu zeigen, was wir von der Mannschaft erwarteten.“

Laut dem ehemaligen Coach von Alavés, Eibar und Levante habe eine klare und konsequente Kommunikation dazu beigetragen, dass die Spieler die Ideen des neuen Trainerstabs annahmten. „Wir haben bei unserer Ankunft einen Verein und eine Gruppe von Spielern vorgefunden, die ziemlich entmutigt waren und die Köpfe hängen ließen, denn mit den beiden letzten Trainern hatte es nicht wie gewünscht funktioniert. In meinen ersten zehn Tagen konnten wir intensiv mit den Spielern arbeiten, die schließlich unser Spielkonzept auf dem Platz umsetzen sollten. In dieser Zeit konnten wir alle Beteiligten mobilisieren und das Vertrauen der Leute und der Spieler schnell gewinnen. Vor allem baten wir sie, die Ruhe zu bewahren und Dinge nicht unnötig kompliziert zu machen, und diese Botschaft kam an.“

Aktuelle Trends analysieren und im eigenen Umfeld anwenden

Ein in den technischen Berichten der UEFA-Wettbewerbe 2022/23 oft erwähnter Trend war die Flexibilität der Mannschaften hinsichtlich des Spielsystems mit Spieler/-innen, die auf mehreren Positionen eingesetzt werden konnten. Pep Guardiola, der Manchester City durch einen 1:0-Sieg gegen Inter Mailand zum erstmaligen Titelgewinn in der UEFA Champions League führte, ist zwar für seine klare Spielphilosophie bekannt, betont aber auch,

dass seine Entscheidungen zur Spielweise von den verfügbaren Spielern abhängen. „Als Trainer muss man sich an die Qualitäten seiner Spieler anpassen. Es geht nicht darum, so Guardiola. „Daher weiß ich genau, was er kann. Und er weiß genau, was wir brauchen. Manchmal müssen wir die Positionen verschieben und John hat die Gabe, auch im Mittelfeld zu agieren. Er kann weiter vorn spielen. Das hat man nicht nur gegen Inter gesehen, sondern auch in den Partien davor.“

Ein Beispiel dafür war die Rolle von Abwehrspieler John Stones beim Finale in Istanbul. „Ich kenne John seit sieben Jahren“, so Guardiola. „Daher weiß ich genau, was er kann. Und er weiß genau, was wir brauchen. Manchmal müssen wir die Positionen verschieben und John hat die Gabe, auch im Mittelfeld zu agieren. Er kann weiter vorn spielen. Das hat man nicht nur gegen Inter gesehen, sondern auch in den Partien davor.“

Ein weiterer im technischen Bericht zur UEFA Champions League 2022/23 angesprochener Punkt war die City-Aufstellung im Endspiel mit vier Innenverteidigern: Manuel Akanji, John Stones, Rúben Dias und Nathan Aké. Laut Guardiola habe seine Mannschaft im eigenen Strafraum noch nie so gut verteidigt wie in der Saison 2022/23. „Ich würde sagen, dass dieses Team das beste in Sachen Strafraumverteidigung ist. Sie sind gelernte Innenverteidiger und kennen diese Position in- und auswendig. Wir sind als Team robust und gefestigt aufgetreten. In der Box geht es jedoch darum, Hereingaben zu verteidigen, Zweikämpfe zu gewinnen, Schüsse zu verhindern oder zu blockieren. Deshalb war diese Saison unsere beste – es lag an der hohen Qualität unserer Verteidiger.“

Fußball in anderen Ländern und auf anderen Spielstufen verfolgen

David Moyes gewann in der UEFA Europa Conference League 2022/23 mit West Ham United seinen ersten Pokal als Trainer. Der Schotte, dessen Karriere als Übungsleiter 1998 bei Preston North End begann, stand bei über 1 000 Partien im Profifußball an der Seitenlinie, die meisten davon in der englischen Premier League. Vor dem Hintergrund seiner großen Erfahrung betonte Moyes, mit welcher starken Gegnern es die Hammers in der letzten Europapokal-Kampagne zu tun bekommen hätten.

„Vergangene Saison haben wir in den ersten Runden gegen zwei Klubs aus Dänemark gespielt. Ihr Fußball und ihre Spielweise waren wirklich gut. Und das waren, bei allem Respekt, keine großen Namen. Ich habe viele Dinge gesehen, die mich sehr beeindruckt haben. Auch in anderen Ländern gibt es viele gute Teams, die bedeutende Wettbewerbe gewonnen haben. An einem guten Tag können es viele davon mit jeder Mannschaft aufnehmen.“

Moyes, der mit West Ham im Endspiel der UEFA Europa Conference League einen 2:1-Sieg über den AC Florenz feierte, ist der Meinung, dass es viele talentierte Spieler und Mannschaften in Ländern gibt, die weniger Aufmerksamkeit erhalten.

„Die Spieler aus der Premier League stehen natürlich mehr im Rampenlicht und sind bekannter. Wir spielen gegen viele andere Mannschaften. Die Gegner sehen dann die Namen und denken: ‚Wow, ich →



Peggy Provost wurde mit den französischen U17-Juniorinnen Europameisterin.



West-Ham-Coach David Moyes beobachtet seine Spieler vor dem Endspiel der UEFA Europa Conference League gegen den AC Florenz.

würde auch gern in der Premier League spielen.' Wir spielen gegen viele dieser Teams, und wir sagen dann: „Meine Güte, was für ein guter Gegner!“

Eines von Moyes' Erfolgsrezepten in der Europa Conference League war die Fokussierung auf die Stärken der ihm zur Verfügung stehenden Spieler. „Ich glaube, dass die Spieler, die ich im Kader habe, die Formation entscheidend beeinflussen“, so Moyes. „Da spielen viele Faktoren eine Rolle. Meine Aufgabe ist es, eine Lösung zu finden, um mit dem vorhandenen Spielermaterial erfolgreich zu sein. Denn in den wenigsten Fällen kann man exakt mit dem Kader zusammenarbeiten, den man sich vielleicht wünscht.“

Moyes erklärte, wie er basierend auf den Eigenschaften des Gegners leichte Änderungen an den Positionen und Aufgaben einzelner Spieler vornahm. „Die beiden inversen Außenbahnspieler – Jarrod Bowen und Said Benrahma – waren sehr wichtig

„Ich habe viele Dinge gesehen, die mich sehr beeindruckt haben. Auch in anderen Ländern gibt es viele gute Teams, die bedeutende Wettbewerbe gewonnen haben. An einem guten Tag können es viele davon mit jeder Mannschaft aufnehmen.“

David Moyes
West-Ham-Trainer

für uns. In einigen Partien haben wir sie eher als Flügelstürmer eingesetzt, in anderen sollten sie zentraler agieren und die Räume

bespielen, damit wir durch die gegnerischen Linien passen konnten.“

Laut Moyes besteht eine der zentralen Aufgaben eines Cheftrainers darin, die Stärken und Eigenschaften der einzelnen Spieler zu kennen und ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie sie am effektivsten eingesetzt werden können. „Bowen und Benrahma sind sehr gut im 1-gegen-1 und wollen ihre Gegner ausspielen. Bei Jarrod kommt noch etwas anderes hinzu: Er ist ein Flügelspieler, der Tore schießen will, er läuft übers ganze Spielfeld und versucht häufig, hinter die gegnerischen Linien zu kommen. Said holt sich lieber die Bälle und bleibt dann eher außen. Die beiden unterscheiden sich also etwas in ihrer Spielweise. In verschiedenen Saisonphasen haben wir unser Spiel variiert. Manchmal haben wir Said auf die Zehn gestellt, manchmal Jarrod als Mittelstürmer aufgeboden, weil beide Angreifer sind. Sie können sich also wirklich gut anpassen.“

In allen Bereichen des Fußballs dazulernen

Im Gegensatz zu Pep Guardiola und David Moyes konnte der Cheftrainer des FC Barcelona Femení, Jonatan Giráldez, bei der Vorbereitung auf das Finale der UEFA Women's Champions League 2023 nicht auf jahrzehntelange Erfahrungen als Spieler und Trainer zurückgreifen. Vielmehr hat der 31-Jährige seinen Erfolg als Trainer der Fortbildung und persönlichen Weiterentwicklung zu verdanken.

„Ich sage oft, dass man zwei Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung hat: Die eine ist der berufliche Hintergrund, den man durch seine Erfahrung im Hochleistungsbereich erhält, die andere der akademische, bei dem man versucht, so kompetent wie möglich in allen den Fußball betreffenden Bereichen zu werden. Mein ganzes Leben lang habe ich versucht, das beizubehalten. Ich habe versucht, mich auf so vielen Gebieten wie möglich fortzubilden, maximale Kompetenz als Analyst, Fitnesstrainer, Fußballtrainer und Lehrer zu erlangen. Doch es gibt noch einen weiteren Faktor, den ich für all die anderen Jobs, die ich bisher hatte, ebenfalls für wichtig halte: Egal, ob in der Fußballbranche oder anderswo, man muss versuchen, aus jedem Job das Beste mitzunehmen und es dann in seinem Berufsalltag anzuwenden.“

Mit dem 3:2-Sieg gegen Wolfsburg beim Endspiel der UEFA Women's Champions League in Eindhoven erntete Giráldez die Früchte seines Bestrebens, stets dazulernen. „Ich möchte stets vorn dabei sein in Sachen Hilfsmittel und Methodik und höre anderen zu, wenn sie über Fußball reden, und ich schaue auch eine Menge Spiele. Ich sehe mich als jemand, der versucht, alles zu tun, was in seinen Möglichkeiten liegt, um der größtmögliche Profi zu werden.“

Giráldez hofft, dass sein Wissensdurst dazu beitragen wird, sein Team an der



Jonatan Giráldez führte den FC Barcelona Femení zum zweiten Titel in der UEFA Women's Champions League.

Spitze zu halten. „Wenn man gewinnt, ist man das Team, das es zu schlagen gilt. Diesen Status haben wir jetzt schon seit ein paar Jahren in der spanischen Liga, und in der nächsten Champions-League-Saison werden uns die anderen verstärkt analysieren, um uns irgendwie beizukommen. Aber ich sehe es als Herausforderung und Chance, die Spielerinnen und das Team zu individuellen und kollektiven Fortschritten zu motivieren. Es ist unsere Pflicht, uns nicht zufrieden zu geben mit dem, was wir bisher erreicht haben, sondern weiter zu wachsen. Wir dürfen

nicht davon ausgehen, dass das, was wir erreicht haben, uns helfen wird, dasselbe im kommenden Jahr wieder zu schaffen. Wir müssen taktisch besser werden, in Mittelfeld und Angriff gefährlicher, individuell stärker, uns in unterschiedlichen Rollen zurechtfinden und ein Team werden, das schwer auszurechnen ist.“

Die obigen Zitate stammen aus den Interviews mit den siegreichen Trainerinnen und Trainern, die für die technischen Berichte zu den UEFA-Wettbewerben 2022/23 geführt wurden. Die Berichte finden sich hier: www.uefatechnicalreports.com



Pep Guardiola: Trainer 24 Stunden am Tag

Die UEFA hofft, dass alle Trainerinnen und Trainer ihre technischen Berichte zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung nutzen. Fortbildung erfordert Einsatz und Motivation, wie Pep Guardiola sagt: „Je mehr sich junge Trainer durch Wissen und Neugierde vorbereiten, umso besser. Es hängt aber auch von ihrer Leidenschaft für den Trainerberuf ab. Der Job ist toll, wenngleich extrem fordernd. Trainer bist du 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche, zwölf Monate im Jahr. Du bist immer Trainer und das erfordert sehr viel Leidenschaft. Du musst wirklich lieben, was du tust. Doch ich würde jeden unterstützen, der diesen Weg gehen will. Für Fußballbegeisterte ist der Trainerberuf ein echter Traumjob.“



UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SWITZERLAND
TELEPHONE: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com

UEFA
DIRECT

WE CARE ABOUT FOOTBALL
