

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 11 (2009)
Heft: 3

Artikel: Hoffnung in der Trennung
Autor: Bürki, Reto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-992026>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 16.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Hoffnung in der Trennung

Sie sind riskant, kostspielig, und die Folgen sind nur schwer absehbar. Die Rede ist von Trainerwechseln während laufender Meisterschaften. Jahr für Jahr werden in Mannschaftssportarten Trainer minutiös ausgesucht, als Hoffnungsträger engagiert und bei Misserfolg vorzeitig entlassen. Ein Annäherungsversuch an dieses Phänomen.

Text: Reto Bürki; Foto: Keystone

Neu Besen kehren besser – das Sprichwort hat neben seiner ursprünglichen Bedeutung noch eine übertragene. Nicht selten wird es im Zusammenhang mit dem vorzeitigen Auswechseln eines Mannschaftstrainers im Sport angewendet. Neben der reinen Spielberichterstattung sind in den Medien immer wieder zur Diskussion gestellte Trainer auszumachen. In keinen anderen Sportarten in der Schweiz stehen Trainer derart im Rampenlicht wie im Fussball und im Eishockey. Spekulationen und Fragen über die Zukunft diverser Trainer haben deshalb auch in den aktuellsten Fussball- und Eishockeymeisterschaften die Runde gemacht: «Sforza als Trainer gescheitert», «Darf Samuelsson noch lange verlieren?» oder «Biel verliert – Ehlers entlassen» war aus der Presse zu entnehmen.

Die vorzeitige Entlassung der in der Regel sorgfältig ausgesuchten Trainer hat eine langjährige Tradition. Erfüllt eine Mannschaft die Erwartungen der Klubleitung nicht, wird das schwächste Glied der Kette ausgewechselt – und ein neuer Trainer verpflichtet. Meist als Folge länger andauernder Leistungsstagnation, mangelnder Erfolgserlebnisse oder ungelöster Konflikte zwischen Spielern, Betreuern und Management. So mussten seit der Saison 1999/2000 in den höchsten Schweizer Fussball- und Eishockeyligen weit über 60 Trainer vorzeitig den Hut nehmen. Was jedoch spielt sich im Hintergrund bei einem «Trainerwechsel» genau ab? Um die Prozesse aufzeigen zu können, die ein Trainerwechsel auslöst, sollen die verschiedenen Rollen des Trainers in einer Mannschaft kurz aufgezeigt werden.

Vielfältiger Aufgabenbereich für Trainer

Der Trainer ist im Sport primär der Führer einer Mannschaft. Um seine Führungsverantwortung wahrnehmen zu können, muss ein Trainer im Spitzensport gewisse Charakteristiken mitbringen. Er benötigt eine hohe Fachkompetenz, gepaart mit dem didaktischen Geschick, sportmethodische Kenntnisse wirksam zu vermitteln – also zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen bringen können. Zudem muss er die Sportler für die Bewältigung hoher sportlicher Anforderungen motivieren können. Um diese Aufgaben zu erfüllen, sieht die Fachliteratur in einem Trainer verschiedene Rollen vereint. Er ist Experte, Psychologe, Pädagoge, Wettkampfbetreuer sowie Repräsentant des Vereins.

In der Schweizer Trainerausbildung für die Sportarten Fussball und Eishockey, die weltweit einen ausgezeichneten Ruf geniesst, bildet die Rolle als Experte die Grundlage für das restliche Tätigkeitsfeld. Durch die Übermittlung von Fach- und neusten Trainingswissenschaftlichen Kenntnissen bringen Profitrainer ein hohes Mass an Taktik- und Technikwissen mit.

Die Psychologie als Retterin

Bei einem Trainerwechsel sind es neben den erwähnten sportart-spezifischen und didaktik-methodischen Fachkenntnissen gemäss Experten vor allem die zwischenmenschlichen Bereiche, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entscheidend sind. Dies bestätigt Daniel Birrer, Leiter der Sportpsychologie an der EHSM: «Die Aufgabe des neuen Trainers besteht primär darin, das Vertrauen der Spieler in die eigene Mannschaft wieder herzustellen.» In der Sportpsychologie ist in diesem Zusammenhang auch von der Gruppenwirksamkeitsüberzeugung die Rede. Dieser Glaube an die eigenen Mitspieler und an die Fähigkeiten des Trainers als Leaderfigur wird bei Niederlagenserien und in Krisensituationen in Mitleidenschaft gezogen, als Folge davon treten Zweifel auf. «Um diese Abwärtsspirale zu stoppen, kann ein Trainerwechsel eine durchaus nachvollziehbare Notlösung sein», sagt Birrer.

Der Wechsel an sich habe bereits eine Wirkung auf die Mannschaft, ist der Sportpsychologe überzeugt. «Jeder Spieler erhält eine neue Chance, sich zu präsentieren», sagt Birrer. «Diese neue Dynamik im Training und im Spiel kann dazu führen, dass ein Team das verlorengegangene Momentum wieder auf seine Seite bringt.» Die Radikallösung «Trainerentlassung» bringt noch einen weiteren psychologischen Aspekt mit sich: Der alte Trainer wird als «Sündenbock» geopfert, wodurch die Spieler von ihrem Leistungsversagen psychologisch entlastet werden. «Für einen Neuanfang oder allenfalls eine Wende im Abstiegskampf kann diese Entlastung entscheidend sein», sagt Birrer.

Glaubwürdigkeit und Charisma

So scheitert ein Trainer selten am Mangel an Fachkenntnissen. Viel häufiger sind die Ursachen im psychologischen Bereich zu suchen. Unerklärlicher Leistungsabfall, plötzlich auftretende Konflikte, Formkrisen oder Motivationsverluste deuten darauf hin, dass psychologische Faktoren eine wesentliche Rolle in der Leistungsentwicklung von Mannschaften spielen. Gleichzeitig sind es genau diese psychologischen Faktoren, in welche die Vereinsverantwortlichen bei einem Trainerwechsel die grössten Hoffnungen stecken, um die Verlierermentalität aus den Köpfen der Spieler zu entfernen. Die Rolle des Trainers als Psychologe überflügelt in dieser Phase die Rollen als Experte oder als Pädagoge in klarer Weise.

Massgebend für die Erfolgsaussichten dieser zwischenmenschlichen Beziehungen ist laut Birrer die Glaubwürdigkeit des Trainers, welche durch sein Charisma und seine Persönlichkeit gestärkt wird. «Ein Trainer gewinnt zusätzlich an charismatischer Autorität, wenn er bereits Erfolge vorweisen kann», ergänzt der Sportpsychologe. Bekannte Namen solcher Autoritätspersonen



sind im Fussball Gilbert Gress und Jörg Berger, im Schweizer Eishockey Larry Huras oder Kent Ruhnke.

Kent Ruhnke und die entscheidenden acht Spieler

Den schmalen Grat für einen Trainer zwischen Erfolg und Misserfolg erklärt Kent Ruhnke, der in der Saison 2001/2002 als «Feuerwehrmann» zum SC Bern und in der Saison 2007/2008 zum HC Lugano stiess, mit einem unter Eishockeytrainern gängigen Sprichwort: «In einem Team aus 24 Spielern gibt es acht Spieler die dich lieben und acht die dich hassen. Die restlichen acht Spieler schwanken hin und her. Sie sind es, die Spiele gewinnen oder verlieren. Wenn sich diese acht Spieler gegen einen Trainer wenden, dann hat er ein Problem.» Ein neuer Trainer, so glaubt Ruhnke, hat gute Chancen, diese acht Spieler für sich zu gewinnen und mannschaftsdienlich einzusetzen. Aus diesem Grund habe er in laufenden Meisterschaften unmittelbar nach dem Antritt eines Trainerpostens jeweils sofort das Gespräch mit den Schlüsselspielern und vor allem dem Torhüter gesucht. «Als neuer Trainer bringst du neuen Wind in die Kabine. Es ist in dieser Phase die Kommunikation mit und innerhalb der Mannschaft, die für die weitere Zusammenarbeit entscheidend ist.»

Wie viel ein neuer Trainer wirklich ausrichten kann, hängt gemäss Ruhnke auch stark vom Zeitpunkt des Wechsels ab. So seien ihm die Nationalmannschaftspausen in der Vergangenheit jeweils sehr gelegen gekommen, erinnert sich der 57-Jährige, der in der kommenden Saison den EHC Biel trainieren wird. «Fehlt diese Zeit oder steht das Team bereits in der Endphase der Meisterschaft, so ist es fast zwingend, dass der neue Trainer das Vereinsumfeld, die Spieler und die Liga bereits kennt.»

Finanzielles Risiko berücksichtigen

Weil der Trainerwechsel mitten in der Meisterschaft zum grössten Teil eine unvorhergesehene und im Gegensatz zu einer Saisonvorbereitung wenig durchdachte Handlung ist, wird vom neuen Trainer kurz- und mittelfristig vor allem eines erwartet: Siege. Die Tatsache, dass viele während der Meisterschaft geholten Trainer am Ende der Saison – in der Regel ganz unabhängig vom Erfolg – nicht weiterbeschäftigt werden, ist eine Folge der kurzfristigen Zielsetzungen der Vereinsverantwortlichen. Erste Resultate einer noch unveröffentlichten Studie an der EHSME haben gezeigt, dass Trainer, die länger als 18 Monate im selben Verein tätig sind, tendenziell bessere Klassierungen erzielen als Berufskollegen, die weniger als ein Jahr die gleiche Mannschaft trainieren. Im Schweizer Profifussball und -eishockey kommt es nur selten vor, dass ein Trainer mehrere Jahre beim gleichen Verein angestellt ist. Dass eine langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist, zeigt bloss je ein Beispiel: Christian Gross beim FC Basel (seit 1999) und Arno Del Curto beim HC Davos (seit 1996).

Trotz positiver sportlichen Auswirkungen, die ein Trainerwechsel mit sich bringen kann, sollten die finanziellen Aspekte zwingend mitberücksichtigt werden. Die vorzeitige Entlassung eines Trainers sowie die Einstellung eines kurzfristig verfügbaren Nachfolgers mit renommiertem Namen sind immer mit sehr hohen Kosten verbunden. Für finanziell wenig kräftige Vereine rächt sich das am Ende der Saison meist mit tiefroten Zahlen – was für das Umfeld eines Klubs unter Umständen genauso negative Auswirkungen haben kann wie ein drohender Abstieg. ■