

Kompetenzprofile von Spitzentrainern im Fußball

Eine empirische Untersuchung zu den
Anforderungen von Cheftrainern im
deutschen Profifußball

Anselm Küchle



Schriftenreihe des internationalen Hochschulverbunds IUNworld

herausgegeben von Prof. Dr. Dr. Christian Werner

Hochschule für angewandtes Management
H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst
Privatuniversität Schloss Seeburg

Band 14



Umschlagabbildung: katatonia82/Shutterstock.com; MDI/Shutterstock.com

Zugl.: Diss., München, Ludwig-Maximilians-Universität, 2021

Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek: Die Deutsche
Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen
bleiben vorbehalten.

Copyright © utzverlag GmbH · 2022

ISBN 978-3-8316-4947-1 (gebundenes Buch)

Printed in EU
utzverlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	19
Abbildungsverzeichnis	21
Tabellenverzeichnis	23
1 Einleitung	25
1.1 Problemstellung	28
1.1.1 Digitalisierung und Medialisierung	28
1.1.2 Demografischer Wandel und Migration	33
1.1.3 Fußballspezifischer Wandel	34
1.2 Erkenntnisinteresse	37
1.2.1 Zielsetzung	37
1.2.2 Forschungsfragen	38
2 Theoretischer Hintergrund zum Begriff „Kompetenzen“	41
2.1 Der Kompetenzbegriff	41
2.1.1 Geschichtliche Entwicklung	42
2.1.2 Definition im Kontext der Pädagogik	45
2.1.3 Definition im Kontext Psychologie	48
2.1.4 Definition im Kontext der Betriebswirtschaftslehre	51
2.1.5 Definition im Kontext der Soziologie	54
2.1.6 Definition im Kontext der Synergetik und Selbstorganisation	57
2.2 Abgrenzung des Kompetenzbegriffs	60
2.2.1 Wissen	61
2.2.2 Qualifikation	74
2.2.3 Persönlichkeit	76
2.2.4 Talent	78

2.2.5	Performanz	81
2.2.6	Potenzial	82
2.3	Kategorisierung und Strukturierung von Kompetenzen	84
2.3.1	Metakompetenzen	86
2.3.2	Basiskompetenzen	89
2.3.3	Schlüssel- oder Teilkompetenzen	93
2.3.4	Querschnittskompetenzen	97
2.4	Verfahren zur Messung von Kompetenzen	107
2.4.1	PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies)	110
2.4.2	ProfilPASS	112
2.4.3	KODE® (Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung)	114
2.5	Bedeutung von Kompetenzmanagement im Fußball	116
3	Der Cheftrainer im professionellen Fußball	123
3.1	Das Wirkungsfeld des Trainers	123
3.1.1	Traineraufgaben	125
3.1.2	Kompetenzanforderungen von Profitrainern	132
3.1.3	Trainerleistung	147
3.1.4	Trainerwerdegänge	162
3.1.5	Trainerwechsel und ihr Einfluss auf die Teamleistung	169
3.1.6	Erkenntnisse aus dem Forschungsstand	176
3.2	Aus- und Weiterbildung von Fußballtrainern	178
3.2.1	Lizenzstufen des Deutschen Fußball Bundes	181
3.2.2	Die UEFA Pro Lizenz	186
3.2.3	Blended Learning und Social Video Learning	193
4	Empirische Untersuchungen	197
4.1	Forschungsdesign	197
4.1.1	Darstellung der Forschungsmethoden – Triangulation	197
4.1.2	Gruppendiskussion	198

4.1.3	Literaturanalyse	199
4.1.4	Qualitative Experteninterviews	200
4.1.5	Quantitative Expertenbefragung	201
4.2	Vorstudie I – Aufgaben von Cheftrainern	202
4.2.1	Zielsetzung und Forschungsfragen	203
4.2.2	Datenerhebung und -auswertung	203
4.2.3	Stichprobe	206
4.2.4	Ergebnisse	207
4.2.4.1	Traineraufgaben und ihre Abhängigkeit vom Setting	208
4.2.4.2	Allgemeine Aufgaben von Cheftrainern im Profifußball	208
4.2.4.3	Veränderungen der Traineraufgaben	216
4.2.5	Fazit	221
4.3	Vorstudie II – Reduktion der Teilkompetenzen	222
4.3.1	Zielsetzung und Forschungsfragen	223
4.3.2	Datenerhebung und Auswertung	224
4.3.3	Stichprobe	225
4.3.4	Ergebnisse	226
4.3.4.1	Allgemein wichtige Kompetenzen eines Normalleisters	227
4.3.4.2	Kompetenzen eines Topperformers	228
4.3.4.3	Kompetenzen in Bezug auf zukünftige Herausforderungen	230
4.3.4.4	Reduktion des Kompetenzatlas	232
4.3.5	Fazit	234
4.4	Hauptstudie – Befragung der Trainer und Sportdirektoren	238
4.4.1	Zielsetzung und Forschungsfragen	239
4.4.2	Datenerhebungs- und Auswertungsmethode	240
4.4.2.1	Qualitative Experteninterviews	240
4.4.2.2	Qualitative Inhaltsanalyse	241
4.4.3	Stichprobe	242
4.4.4	Ergebnisse	243

4.4.4.1	Erfolgreiche Cheftrainer und ihre Kernkompetenzen	244
4.4.4.2	Kompetenzentwicklung im Lebensverlauf	255
4.4.4.3	Selbst- und Fremdbild der Cheftrainer	272
4.4.4.4	Karrierebegünstigende Faktoren	275
4.4.4.5	Auswahlkriterien von Cheftrainern	281
4.4.5	Interpretation der Ergebnisse	287
4.4.5.1	Grundlegende Kompetenzen und Kontextsensibilität	287
4.4.5.2	Glaub- und Vertrauenswürdigkeit als Kern-Teilkompetenz eines Cheftrainers	288
4.4.5.3	Führungskompetenz als wichtigste Querschnittskompetenz	289
4.4.5.4	Fach- und Methodenkompetenz als Basis im Profifußball	293
4.4.5.5	Kritische Lebensereignisse führen zur Kompetenzentwicklung	294
4.4.5.6	Mentoren und Coaches als prägende Persönlichkeiten	297
4.4.5.7	Abweichendes Selbst- und Fremdbild	300
5	Kompetenzmodell für Cheftrainer im professionellen Fußball	303
6	Handlungsempfehlungen	307
6.1	Individualisierung der Trainerausbildung	307
6.2	Professionalisierung der Personalauswahl und -rekrutierungsverfahren	308
6.3	Weiterbildung für Sportdirektoren und Nachwuchsleiter	311
6.4	Aufbau von Mentoring- und Coachingprogrammen	312

7	Abschluss	315
	7.1 Implikationen für Wissenschaft und Praxis	315
	7.2 Limitationen und Ausblick	315
8	Quellenverzeichnis	317
	Anhangsverzeichnis	381

1 Einleitung

Bereits seit dem Jahr 1947 bildet der Deutsche Fußball-Bund (DFB) seine Trainer¹ in ganz Deutschland aus, um sie auf die Herausforderungen des Trainerberufes vorzubereiten (Wormuth & Niedzkowski, 2010). Der DFB entwickelte ein vier-, später fünf und seit 2022 sechsstufiges Lizenzsystem (von C- über B-Lizenz, B+, A und A+ Lizenz bis hin zum Fußball-Lehrer), um den unterschiedlichen Anforderungen der Altersstufen und Leistungsklassen gerecht zu werden, und passte deren Curricula immer wieder an (Kaß, 2013, S. 16 ff.). Die höchste Lizenzstufe des deutschen Fußballs ist der Fußball-Lehrer, diese berechtigt dazu, auf höchster Ebene tätig zu werden (DFB, 2020a). Ab dem Jahr 2022 tritt eine neue Ausbildungsstruktur in Kraft, die sogenannte Entwicklungstreppe, die im Verlauf der Arbeit erläutert wird. Die deutsche Trainerausbildung hatte im internationalen Vergleich einen guten Ruf, insbesondere der Fußball-Lehrer genoss hohes Ansehen (Rutemöller, 2007, S. 4). Doch nach dem schlechten Abschneiden der deutschen Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 2018 in Russland und den fehlenden Erfolgen deutscher Mannschaften in internationalen Wettbewerben wurde die Kritik an der Trainerausbildung in Deutschland lauter. Mehrere Trainer und Verantwortliche der Deutschen Fußball-Bundesliga forderten eine Optimierung des Fußball-Lehrer-Lehrgangs („Christoph Daum fordert eine Reformation der Trainerausbildung“, 2019; *DFB-Akademieleiter Tobias Haupt kritisiert Trainerausbildung in Deutschland*, 2019; *Michael Ballack übt Kritik an Trainerausbildung beim DFB*, 2019; *Scholl nennt Trainerausbildung eine „Gehirnwäsche“*, 2017). Der Direktor Nationalmannschaften und Akademie, Oliver Bierhoff, ging selbstkritisch mit der Trainerausbildung um. „Lange Zeit haben wir in Deutschland unseren Trainern in wahnsinnig kurzer Zeit extrem viel Input in der Ausbildung weitergegeben. Wir haben sie in kürzester Zeit mit Wissen vollgepumpt – um sie anschließend, also nach dem Lizenzerwerb, in der Praxis zu sehr allein zu lassen“ (Bierhoff, 2021, S. 13). Mit dem Start des 66. Lehrgangs

1 Für die gesamte Arbeit wurde zur Erleichterung des Leseflusses auf die einzelnen Genderbezeichnungen verzichtet. Selbstverständlich sollen sich immer sämtliche Geschlechtervarianten in dieser Arbeit angesprochen fühlen.

im Jahr 2019 führte Lehrgangsführer Daniel Niedzkowski einige inhaltliche und strukturelle Reformen ein (DFB, 2019c). Die Reformen sollten bewirken, dass noch individueller auf jeden einzelnen Trainer eingegangen werden kann. Schon viele Jahre vor den Anpassungen durch Niedzkowski wurden für alle Lizenzstufen Ausbildungsinhalte formuliert und ein Curriculum gestaltet. Der DFB entwickelte acht Kompetenzen, über die ein Trainer im Profifußball verfügen sollte (Wormuth, 2013, S.67f.): Die Fachkompetenz, die Vermittlungskompetenz, die Sprachkompetenz, die Sozialkompetenz, die Medienkompetenz, die Führungskompetenz, die Netzwerkkompetenz und die Ich-Kompetenz. Vor allem die hochlizenzierten A-Lizenz-Trainer und Fußball-Lehrer arbeiten nach ihrer Ausbildung hauptberuflich für die Jugendabteilungen der Profivereine² oder als Trainer von Profimannschaften in der 1., 2. oder 3. Liga. Durch die Lizenzierungsaufgaben des DFB sind die Vereine der 1. und 2. Bundesliga seit dem Jahr 2001, verpflichtet ein eigenes Nachwuchsleistungszentrum (NLZ) zu führen und qualifizierte Trainer einzusetzen. Diese Zentren sollen es Kindern und Jugendlichen ermöglichen, von den professionellen Strukturen der Vereine zu profitieren, in sportlicher und persönlicher Hinsicht (Zehle, 2005). Während ihrer Zeit am NLZ sind die wichtigsten Begleiter der jungen Talente die ausgebildeten Trainer, die von den Vereinen ausgewählt werden. „Trainer werden bei sportlichen Erfolgen ihrer Athleten und Mannschaften in der Öffentlichkeit gefeiert und erlangen in den Medien hohe Aufmerksamkeit“ (Digel et al., 2010, S.7). Bei Misserfolgen verlieren sie jedoch schnell ihren Posten. Besonders in den letzten Jahren erlebten Trainer aus den Nachwuchsleistungszentren immer häufiger die Beförderung auf den Trainerstuhl ihrer Profimannschaft (*Junge Bundesliga-trainer: Nagelsmanie und Wolfisierung – Fußball – Stuttgarter Zeitung*, 2017; Stolterfoht, 2017).

Die Kritik an der Trainerausbildung in Deutschland und die Reformbestrebungen der Trainerausbildung lassen die Frage aufkommen, welche Fä-

² Die Jugendabteilungen von Lizenzvereinen der 1. und 2. Bundesliga sowie teilweise von 3. Liga-Vereinen werden als Nachwuchsleistungszentren bezeichnet (DFB, 2019b).

higkeiten und Fertigkeiten Trainer benötigen, um den Erwartungen und Herausforderungen gerecht zu werden. Es stellt sich also die Frage nach den für den Trainerberuf erforderlichen Kompetenzen. Der Kompetenzbegriff hat laut Gnahs (2010, S. 7) an Bedeutung gewonnen und ist zu einem Schlüsselbegriff in der wissenschaftlichen und bildungspraktischen Realität geworden. Im Verlauf dieser Arbeit wird dieser Begriff aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und ein Verständnis herausgearbeitet, das der Arbeit zugrunde liegt.

Cheftrainer gelten als Führungskräfte, weswegen Borggrefe, Thiel und Cachay (2006, S. 5) Parallelen zur Arbeitswelt sehen: „Es ist mittlerweile ein Allgemeinplatz: Menschen in Führungspositionen sollten nicht allein fachliche Qualitäten besitzen, sondern immer auch über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen! Und was für Manger in der Wirtschaft, für Lehrer in der Schule oder Ärzte im Krankenhaus gilt, gilt natürlich ebenso für Trainer im Spitzensport.“ Da Trainer neben der Entwicklung, Betreuung, Zusammenstellung und Koordination der Mannschaft viele weitere Aufgaben haben, ist es wichtig zu ermitteln, über welche Kompetenzen Trainer im Fußball verfügen müssen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Kompetenzanforderungen an einen Trainer durch unterschiedliche Entwicklungen in der Gesellschaft im Allgemeinen und in der Sportart im Speziellen verändert haben (Braasch, 2019). Die Traineraufgaben und -rollen sind sehr komplex. Die ständigen Veränderungen und Entwicklungen des Fußballs und der Gesellschaft erfordern von den Trainern lebenslanges Lernen (Nash & Mallett, 2019, S. 101).

Neben sportartspezifischen Entwicklungen wirken auch die großen gesellschaftlichen Themen dieser Zeit auf die Anforderungen an die Trainer und somit auf deren erforderliches Kompetenzprofil ein (Apitzsch, 2012, S. 2). Der Politikwissenschaftlicher John Naisbitt prägte den Begriff Megatrends und beschreibt damit grundlegende und tiefgreifende Verschiebungen, die unsere Gesellschaft nachhaltig verändern und beeinflussen (Naisbitt, 2015, S. 3 ff.). Sie gelten deshalb als wichtige Wegweiser für langfristige,

zukünftige Planungen und Vorhaben. Aufgrund ihrer Bedeutung sollen im Weiteren die wichtigsten Megatrends und ihren Einfluss auf den Fußballsport berücksichtigt werden.

1.1 Problemstellung

Kaß (2013) verfolgte mit seiner Dissertation „Die Trainertätigkeit im Profifußball – Eine multimethodale Anforderungsanalyse zur Optimierung des Fußball-Lehrer-Lehrgangs“ das Ziel, konkrete Anforderungsprofile von Trainern zu erörtern und daraufhin Optimierungsvorschläge für die Fußball-Lehrer Ausbildung zu formulieren. Dabei fand ein Abgleich des Kompetenzbegriffs mit dem Kompetenzmodell der Hannes-Weißweiler-Akademie statt. Es ist sinnvoll, auf dieser Dissertation aufzubauen und die Erkenntnisse weiterzuführen. Dabei soll eine theoretische Fundierung und die Ermittlung von Ist- sowie Soll-Kompetenzprofilen erfolgen. Auf einer breiteren Stichprobenbasis soll aufgebaut werden. Dazu empfiehlt es sich ein „ganzheitliches Kompetenzmodell“ anzuwenden. Das vorliegende Forschungsprojekt greift das mehrfach validierte Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (Heyse, 2010, S.95) auf. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird das Modell näher betrachtet. Als Bestandteil der Problemstellung sollen ausgewählte Megatrends näher betrachtet werden. Sie beeinflussen den Fußballsport und damit auch diejenigen, die in diesem Sektor arbeiten, maßgeblich.

1.1.1 Digitalisierung und Medialisierung

Als eine der bedeutungsvollsten und einflussreichsten Innovationen unserer Zeit gilt die Digitalisierung (Sprenger & Novotny, 2016, S.4 ff.). Streibich (2015, S. 15) definiert die Digitalisierung wie folgt:

„Die Digitalisierung ist heute mehr als ein weltweiter Megatrend. Die Digitalisierung treibt disruptive Veränderungen in jeder Branche, zu jeder Zeit, überall auf der Welt. Deshalb ist sie kein techno-

logisches Konzept, sondern eine umwälzende Veränderung unserer Gesellschaft, die alle Lebensbereiche der Menschen erfasst. Doch warum ist die Digitalisierung so einflussreich? Sie verändert unser Leben jeden Tag, indem sie die Welt informierter, transparenter, effizienter, objektiver und damit besser macht – und das nicht nur im Konsumenten-Bereich, sondern gerade auch bei Themen wie Innovationskraft, Chancengleichheit und Umweltschonung. Insgesamt treibt die Digitalisierung Wachstum und Wohlstand an wie keine andere Veränderung unserer Zeit.“

Das Jahr 2002 markiert in diesem Zusammenhang den Beginn des „Digitalen Zeitalters“, denn seit diesem Jahr ist es möglich mehr Daten digital zu speichern als analog (Brückner, 2015, S.5). Mit dem Schlagwort der „digitalen Revolution“ wird die grundlegende, technologiegetriebene Veränderung in allen Lebensbereichen plakativ beschrieben (Brühl, 2015, S.126). Dieser Wandel geht einher mit wegweisenden technischen Fortschritten sowie neuartigen Kommunikations- sowie Informationstechnologien – basierend auf dem globalen Internet (Clement et al., 2016, S.23f.; Sprenger & Novotny, 2016, S.4ff.). Das Internet verändert und revolutioniert die Art, wie Informationen verarbeitet, kommuniziert sowie gepflegt werden (Brühl, 2015, S.21). Demnach sind das Internet beziehungsweise die Digitalisierung dabei, alle Bereiche des beruflichen, gesellschaftlichen, sozialen sowie privaten Lebens zu beeinflussen. Unsere tägliche Kommunikation, Kooperation und Lebensgestaltung hängt im 21. Jahrhundert wesentlich von der fortschreitenden Technologie des Internets ab, das aus dem täglichen Leben kaum noch wegzudenken ist (Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S.1). Auch in der Arbeitswelt wird deutlich, dass sich die Arbeitsbedingungen durch die Digitalisierung und deren technische Neuerungen stark verändert haben (Otto & Remdisch, 2015, S.47f.). Im Fußball ist diese Entwicklung ebenso zu beobachten, hier vor allem im Bereich der Datenerhebung (Memmert & Raabe, 2019, S.43). Zahlreiche Unternehmen wie beispielsweise die Sportcast GmbH, Stats, Kinexon und Impect, erheben Spieldaten durch Local Positioning Measu-

Schriftenreihe des internationalen Hochschulverbunds IUNworld

herausgegeben von Prof. Dr. Dr. Christian Werner

Hochschule für angewandtes Management
H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst
Privatuniversität Schloss Seeburg

Satz und Layout: IUNworld GmbH

- Band 14: Anselm Kächle: **Kompetenzprofile von Spitzentrainern im Fußball** · Eine empirische Untersuchung zu den Anforderungen von Cheftrainern im deutschen Profifußball
2022 · 386 Seiten · ISBN 978-3-8316-4947-1
- Band 13: Katharina Caroline Schöttl: **Sponsorenintegration in der Social Media-Kommunikation im professionellen Sport** · Eine empirische Analyse zur Identifikation von Erfolgsfaktoren und monetären Wertbemessungsgrundlagen
2020 · 626 Seiten · ISBN 978-3-8316-4848-1
- Band 12: Franz-Michael Binninger, Andreas Mues, Claudius Schikora (Hrsg.): **Moderne Personalpolitik in Handel und Vertrieb**
2018 · 176 Seiten · ISBN 978-3-8316-4756-9
- Band 11: Claudius Schikora (Hrsg.): **Handbuch Gründungsmanagement**
2017 · 278 Seiten · ISBN 978-3-8316-4640-1
- Band 10: Alexander Schmalhofer: **Perturbationsprofile im Nachwuchsleistungsfußball** · Am Beispiel der U15-, U17-, U19- und U23-Mannschaft eines Bundesligisten
2017 · 240 Seiten · ISBN 978-3-8316-4605-0
- Band 9: Christian Werner, Florian Karl Kainz (Hrsg.): **Neue und innovative Einnahmequellen im Spitzensport** · Tagungsband zur 3. Expertentagung „Social Media Marketing im Spitzensport“
2016 · 98 Seiten · ISBN 978-3-8316-4594-7
- Band 8: Christian Werner, Florian Karl Kainz (Hrsg.): **Monitoring und Controlling im Social Media Marketing** · Tagungsband zur 2. Expertentagung „Social Media Marketing im Spitzensport“
2015 · 110 Seiten · ISBN 978-3-8316-4453-7
- Band 7: Katharina Michel, Christina Buschle, Florian Karl Kainz, Rudolf Tippelt, Christian Werner (Hrsg.): **Indikatorenentwicklung für ein kommunales Bildungsmanagement – Dokumentation eines regionalen Transferprojektes**
2015 · 104 Seiten · ISBN 978-3-8316-4430-8
- Band 6: Tobias Haupt, Christian Werner, Florian Karl Kainz (Hrsg.), Oliver Kahn, Florian Karl Kainz (Vorwort): **Social Media Marketing und Kapitalisierungsmöglichkeiten im Spitzensport** · Eine empirische Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen der 1. Fußball-Bundesliga
2014 · 456 Seiten · ISBN 978-3-8316-4398-1
- Band 5: Claudius Schikora (Hrsg.): **Grundlagen Onlinemarketing – SEO, SEA und Social Media**
2014 · 238 Seiten · ISBN 978-3-8316-4385-1
- Band 4: Christian Werner, Martin Elbe (Hrsg.): **Handbuch Organisationsdiagnose**
2013 · 324 Seiten · ISBN 978-3-8316-4184-0
- Band 3: Stefan Ebner: **Familienexterne Nachfolgeregelung** · Typenspezifische Handlungsempfehlungen für selbständige Unternehmer in Familienunternehmen
2011 · 304 Seiten · ISBN 978-3-8316-4111-6

Band 2: Andreas Beyer, Claudius Schikora, Alexander Dibelius (Vorwort): **Regulation light – Germany's
Entry Standard**
2010 · 200 Seiten · ISBN 978-3-8316-0980-2

Band 1: Erich R. Utz: **Modelling and Measurement Methods of Operational Risk in Banking**
2008 · 292 Seiten · ISBN 978-3-8316-0796-9

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
utzverlag GmbH, München
089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: www.utzverlag.de