

**Zeitschrift:** Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule Magglingen mit Jugend + Sport

**Herausgeber:** Eidgenössische Sportschule Magglingen

**Band:** 40 (1983)

**Heft:** 9

  

**Artikel:** Trainer - Coach - technischer Direktor : Versuch einer Begriffsbestimmung

**Autor:** Trefzer, Kurt

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-993596>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.04.2026

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



Hennes Weisweiler, der kürzlich verstorbene Trainer von GC Zürich galt als Beispiel eines guten Coaches. Hier spricht er mit Torhüter Roger Berbig. (Photo Keystone-Press)

## Trainer – Coach – Technischer Direktor

### Versuch einer Begriffsbestimmung

Kurt Trefzer

**Dem aufmerksamen Beobachter kann nicht entgehen, dass überall dort, wo über das – unerschöpfliche – Thema Fussball diskutiert wird, seit einigen Jahren offensichtlich Begriffsverwirrungen aufgekommen sind, wenn es um die Beziehung der Funktionen der Mannschaftenverantwortlichen geht. «Kraut und Rüben» werden dann munter durcheinandergebracht und erstaunlicherweise kommen oft sogar Leute, die mitten in der Fussballbewegung stehen, in eine gewisse Verlegenheit, wenn sie die Begriffe Trainer, Coach und Technischer Direktor charakterisieren sollten. Es dürfte von Nutzen sein, wenn hinsichtlich dieser erwähnten Funktionen einmal eine gründliche Auslegung vorgenommen wird. Es darf beigefügt werden, dass die nachfolgenden Ausführungen im Prinzip weitgehend auch für die anderen Mannschaftssportarten (Eishockey, Handball usw.) Geltung haben.**

### Phasen einer Entwicklung

Wenn wir die heutige Situation begreifen wollen, dann müssen wir uns die Entwicklung vor Augen halten, welche der Fussball bezüglich der Teambetreuung in den letzten 100 Jahren genommen hat. In den Pionierzeiten der letzten Jahrzehnte des vorigen Jahrhunderts spielten die Teams weitgehend improvisiert, und es waren die Captains, welche in den Trainings und den Matches gewisse Anweisungen gaben. In der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts bewerkstelligte man die Hinführung des Fussballs zum systematischen Spiel, das heisst die Trainingsarbeit wurde intensiviert, die taktischen Richtlinien kamen immer mehr zum Zuge, und es wurden regelrechte Spielsysteme ausgeknobelt. Zu diesem Zwecke brauchte man ausgebildete Trainer – meist handelte es sich um frühere gute Fussballer, welche sich ihr Rüstzeug aus den selbst gemachten Erfahrungen als Spieler holten, die aber von den Verbänden in Kursen auch weitergeschult wurden. In der obersten Klasse waren professionelle Kräfte im Einsatz, deren Machtfülle aber

bedeutend geringer war als heute und die vor allem in der Publizität noch keineswegs dermassen in den Mittelpunkt gerückt wurden. Der heutige Zustand wurde in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg eingeleitet. Im Zuge der sportwissenschaftlichen Erkenntnisse, der zunehmenden Bedeutung der taktischen Belange, dem Erkennen der psychologischen Probleme der Wettkampfsportler usw. wurde das Coaching (bisher ein Zubehör der Trainerarbeit) immer wichtiger und deshalb vielerorts zu einem selbständigen Posten erhoben. Aber noch mehr: Der Spitzenfussball als kommerzielles Unternehmen verlangte von den Grossklubs neue Führungsstrukturen. Die früheren Hobby-Funktionäre in den Spielkommissionen waren vielfach überfordert, und es kam zu hauptamtlichen technischen Direktoren. Es versteht sich, dass diese lediglich im Spitzenfussball anzutreffen sind, während die Positionen Trainer und Coach auch im Breitenfussball eine massgebende Rolle spielen. Die folgenden Abschnitte sollen eine Art «Tätigkeitsbeschreibung» dieser 3 technischen Funktionen vermitteln.

### Trainer: Fussball-Lehrer

Der Trainer übt in den Mannschaftssportarten in gewissem Sinne jene Funktion aus wie ein Ski- oder Tennislehrer – man könnte ihn also quasi als Fussball-Lehrer bezeichnen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, seinen Zöglingen das fussballerische Handwerk beizubringen. Im Vordergrund stehen hier technische Anleitungen, dazu kommt das Konditionstraining (Schnelligkeit, Ausdauer, Kraft) und schliesslich spielen auch die taktischen Anweisungen eine Rolle. In der Regel hat ein vertraglich angestellter Trainer alle nötigen Vollmachten (bezüglich Mannschaftsaufstellung, taktische Marschroute usw.). Die Ausbildung der Trainer verläuft auf verschiedenen Stufen (Programme entsprechend zeitlich und stoffmässig erweitert); dementsprechend sind sie auch auf den Jugend-, Breiten- und Spitzenfussball verteilt. Da vom Trainer vor allem die «praktische Arbeit auf dem Terrain» (Demonstration der Übungen) verlangt wird, muss er körperlich fit und früher ein einigermaßen guter Fussballer gewesen sein. Mindestens im Junioren- und Breitenfussball genügt der reine «Wandtafel-Theoretiker» nicht. Umgekehrt werden an die Trainer Anforderungen gestellt, welchen «autodidaktische Eigenerfahrungen von früher» nicht mehr genügen können.

Aus den vorstehenden Ausführungen geht hervor, dass der Trainer ein «technischer Allrounder» sein sollte. Je besser seine Allgemeinbildung ist (beim Amateurtrainer auch seine berufliche Situation), um so mehr wird er sich auch im klubinternen Bereich (an Besprechungen, Sitzungen, Versammlungen) durchsetzen können. Es ist ein Vorteil, wenn er sich auch mündlich und schriftlich flüssig ausdrücken kann. Leider können in den Kursen die menschlichen Qualitäten der Trainerkandidaten nur ungenügend erfasst und bewertet werden. Nur das seriöse Vorbild im Sport-, Berufs- und Privatleben kann aber eine Trainerarbeit dermassen krönen, dass sowohl die wettbewerbsmässigen als auch die moralischen Werte des Sportes ausgewogen zum Tragen kommen.

### Coach: Chefberater

Das Coaching einer Mannschaft könnte man auch als die «Feineinstellung» einer Teambetreuung bezeichnen. Rudimentär organisiert, gehört dieses Aufgabengebiet zu den Obliegenheiten des Trainers. Vor allem im Jugend- und Breitenfussball ist dies sozusagen auf der ganzen Linie der Fall. Nun hat sich aber – vorab bei einem Teil der Spitzenklubs – die alleinige Funktion «Coach» herauskristallisiert. Während die Verbände den Vereinen die Verpflichtung eines diplomierten Trainers zur Bedingung machten, bestehen für die Coach-Rolle keine verbindlichen Richtlinien. Es gibt also (noch) keine spezifische Coach-Ausbil-

dung. Hier können frühere, erfahrene Spieler, ehemalige Trainer, Vorstandsmitglieder, Sportjournalisten oder irgendwelche Privatpersonen (ein Schweizer Spitzenklub hatte einmal einen Zahnarzt im Einsatz...) tätig sein, sofern ihnen der Verein das nötige «Feeling» und Fachwissen in der direkten sportlichen und menschlichen Beratung von Spielern und Mannschaft zutraut. Dort, wo ein selbständiger Coach tätig ist, muss sich der Trainer mit der Assistentenrolle begnügen: Er präpariert dem Coach das Spielmaterial, welches dieser dann in das Gefecht führt, das heisst der Coach regelt die Aufstellung und legt die taktische Linie fest. In diesem Zusammenhang muss festgestellt werden, dass das unmittelbare Coaching während des Spiels im Fussball nie jene Bedeutung haben kann, wie etwa im Eishockey (oder auch Handball), wo geschickte Anweisungen oft einen Match entscheiden können. Um es also ganz klar auszudrücken: Der Coach braucht nicht ein Training leiten zu können, er muss auch nichts «vormachen» – aber er sollte ein profunder Kenner des Fussballs und ein Menschenkenner sein, ein Teamchef, der flexibel ist und der Mannschaft Ruhe und Zuversicht verleihen kann. Rhetorik gehört zu seinen Haupteigenschaften – er muss sein Fachwissen bei seinem Team «umsetzen» können.

### Technischer Direktor: Koordinator

Am meisten Unfug getrieben wird mit dem Titel «Technischer Direktor». Hier herrschen noch ganz nebulöse Vorstellungen im Publikum, und es gibt sogar Vereine, welche ihrem Trainer plötzlich gebührenfrei (Noblesse oblige) zu diesem Titel verhelfen, ohne genau zu wissen, was eigentlich dahinter stecken sollte...

Der Technische Direktor entspricht in etwa dem Manager in den britischen Profiklubs oder dem Sektionsleiter im österreichischen Fussball früherer Zeiten. Sein Aufgabengebiet ist dermassen breitgefächert, dass für diese Position wirklich nur die exzellentesten Experten berufen werden sollten.

Der Technische Direktor ist der Organisator und Koordinator im ganzen technischen Bereich eines Spitzenklasse-Vereins. Auf der einen Seite hat er als Geschäftsführer zu wirken, das heisst er steht praktisch dem Klubsekretariat vor. Das bedingt gute kaufmännische Gaben und Verhandlungskunst, am Telefon und in der Korrespondenz, ebenso ein Flair für die (immer wichtiger werdenden) finanziellen Aspekte. Der Technische Direktor organisiert und überwacht die Trainings der diversen Equipen des Klubs, er kontrolliert die Trainer, er engagiert und transferiert Fussballer. Er ist

auch zuständig für den Abschluss von Wettspielen, organisiert die Reisen, besorgt Unterkünfte und Mahlzeiten, regelt auch die Probleme hinsichtlich Gagen und Prämien und ahndet etwaige Verstösse gegen Disziplin. Er sollte auch zuständig für Werbeverträge sein und die Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Man könnte also sagen: Ein echter Technischer Direktor ist der Vertrauensmann und das ausführende Organ der Vereinsleitung.

Nun ist es so, dass in den meisten Fällen diese Direktoren auch noch das Coaching der ersten Mannschaft übernehmen, so dass zu den vorstehend erwähnten vielen Aufgaben noch die im vorherigen Abschnitt dargelegten Tätigkeiten des Coaches hinzukommen... Wahrscheinlich ein gerütteltes Pensum – sofern es seriös und folgerichtig ausgeführt wird.

### Fazit

Ich habe im Rahmen dieses Artikels versucht, innerhalb der erwähnten drei Begriffe, wie sie im Führungsspektrum einer Fussballmannschaft vorkommen, die nötigen Abgrenzungen aufzuzeigen. Es dürfte aber aus der Darstellung hervorgegangen sein, dass sich diese Funktionen in den äusseren Bezirken überlappen, das heisst ineinanderfliessen. Ganz gleich zu welchen Führungs-Kombinationen sich ein Fussballklub auch entschliesst – zwei elementare Erkenntnisse schälen sich in jedem Falle heraus:

Die Tätigkeit der Teamverantwortlichen ist gegenüber früheren Zeiten schwieriger und komplizierter geworden – an der Spitze sowieso, aber auch im oberen Bereich des Breitenfussballs. Die vom Zeitgeist bedingte kritische Einstellung gegenüber allem, was Autorität darstellt, hat auch hier Einzug gehalten. Der Teamchef kann nicht nur mehr befehlen, er muss seine Anordnungen auch erklären und deren Richtigkeit beweisen können. Auch der Nimbus früherer Erfolge zählt nicht mehr. Spieler und Vereinsleitungen bewerten diese höchstens bei der Anstellung, dann aber gilt nur noch die Gegenwart und die Leistung.

Das Ringen um Sieg und Prestige von Grossklubs mit Millionenumsätzen, der verzweifelte Kampf der Kleinen gegen den Abstieg – und leider auch schon der (vermeintliche) Erfolgszwang von ambitionierten Amateurklubs – verhindern immer mehr, dass der Trainer seiner eigentlichen Rolle als *Fussball-Lehrer* gerecht werden kann: der Begriff «Aufbau» ist so oft zu einem leeren Schlagwort geworden. Die Trainer und Coaches sind so zu blossen Spekulationsobjekten von ehrgeizigen Vereinsleitungen und deren Sponsor-Hintermännern geworden. Zwischen ihrer Spitzenposition in der Publicity und ihrer kläglichen Figur auf den «Abschussrampen» klafft ein fast makaber wirkender Unterschied. Er könnte nur mit etwas mehr Solidarität und etwas weniger Futterneid abgebaut werden... ■



Nationalcoach Paul Wolfisberg zusammen mit Assistenztrainer Walter Jäger während eines Trainingslagers der Fussball-Nationalmannschaft in Regensdorf.

(Photo Keystone-Press)