

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 2 (2000)
Heft: 4

Artikel: Kollektiv vor Individualismus
Autor: Küffer, Markus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-992180>

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: 06.02.2026

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

Kollektiv vor Individualismus

Der FC St.Gallen ist Schweizer Meister 2000. Einen grossen Anteil am Erfolg hat sicher der Trainer Marcel Koller gehabt. «mobile» hat versucht, seine Philosophie punkto Mannschaftsführung zu verstehen.

Markus Küffer

«mobile»: Nach welchen Kriterien führen Sie den FC St.Gallen und welches sind Ihre Hauptziele?

Marcel Koller: Prinzipiell ist das bei jedem Trainer unterschiedlich. Einerseits hat der Klub seine Ideen, andererseits hat jeder Trainer seine eigenen Vorstellungen der Mannschaftsführung, und die gilt es im Interesse der Mannschaft und des Vereins umzusetzen. Ich persönlich habe ein Standardpaket an Kriterien, um diese Ziele zu erreichen. Zu meiner Teamführung gehören der gegensei-

tige Respekt und Akzeptanz auch unter den Spielern, die richtige Kommunikation untereinander, der Umgang mit Stress, das Team als Ganzes mit allen Ersatzspielern und der dazugehörenden Problematik. Entscheidend ist das Team, der Einzelne darf nicht im Vordergrund stehen. Und nicht zu vergessen: Fussball soll auch Spass machen.

Wie gross ist der Einfluss des Trainers auf Führung und Formung der Mannschaft und welches sind die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl neuer Spieler?

Einerseits braucht es einen Stamm an routinierten Spielern, auf dem es aufzu-

sante Aufgabe, Spieler im physischen wie im psychischen Bereich voranzubringen, indem ich täglich den «Puls» der Spieler spüre. Ich will meine Ideen weitergeben und diese auch umsetzen. Somit darf ich sicher behaupten, dass mein Einfluss entsprechend gross ist bei der Führung und Formung meiner Mannschaft. Nur hängt dieser natürlich auch entscheidend von den vorhandenen Geldmitteln ab.

Der erfolgreiche Trainer braucht eine hohe Führungskompetenz zur Motivation und zur Konfliktvermeidung. Wie haben Sie sich diese Kompetenz angeeignet?

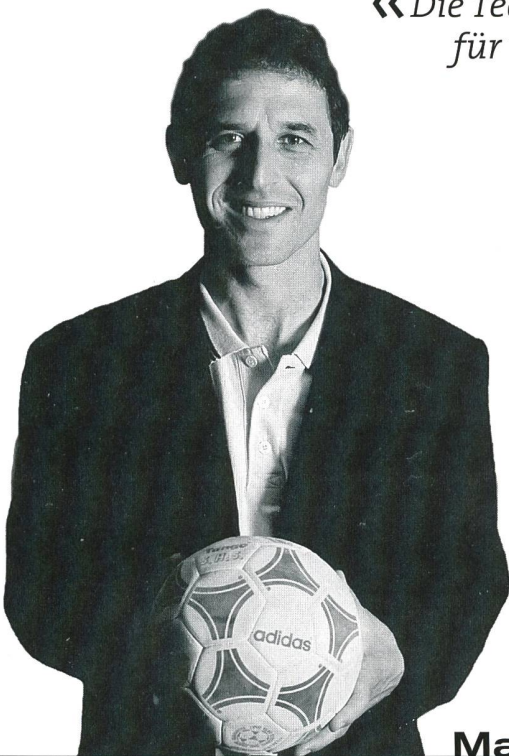
Ich habe als Aktiver von meinen verschiedenen Trainern Erfahrungen gesammelt, und diese bringe ich jetzt in meine Arbeit ein. Ein Teil dieser Kompetenz kann angeboren sein, ein anderer Teil wird entwickelt. Ich habe keine speziellen Kurse besucht. Ich gebe meine Lebenseinstellung und meine Erfahrungen weiter, und im Moment, in welchem der Erfolg da ist, scheint diese Philosophie auch richtig zu sein. Dabei bin ich mir bewusst: Was heute richtig ist, kann morgen bereits falsch sein und muss entsprechend angepasst werden. Ich schaue prinzipiell immer nach vorne, denke positiv und verlasse mich auch auf meine Intuition.

Welchen Stellenwert messen Sie den Einzelgesprächen innerhalb der Mannschaftsführung zu?

Einen sehr hohen. Ich mache oft Einzelkritik unter vier Augen. Ich kann besser loben oder kritisieren und diese Kritik fällt anders aus, als wenn sie vor der Mannschaft ausgesprochen wird. Es braucht aber auch das Gespräch mit dem ganzen Team, und was man unter vier Augen besprochen hat, wird nicht plötzlich vor der Mannschaft nur positiv geschildert. Dazu weiss jeder von uns, dass Kritik intern bleiben muss und nicht an die Presse herangetragen wird.

«Die Teamfähigkeit ist das A und O für unseren Erfolg.»

bauen gilt. Andererseits darf der Einbau junger Spieler nicht vernachlässigt werden, denn wenn die erfahrenen Spieler den Spitzensport an den berühmten Nagel hängen, müssen die jungen Spieler so weit sein, dass auch sie eine tragende Rolle in der Mannschaft übernehmen können. Ein entscheidendes Kriterium für mich ist der Charakter des Spielers, mit dem er in die Mannschaft passen muss. Oft wird der Ausdruck des sogenannten fertigen Spielers gebraucht. Was ist ein fertiger Spieler? Die Aufgabe des Trainers besteht grundsätzlich in der Formung von Spielern, zu jeder Zeit und in jedem Alter. Fertig entwickelt ist ein Spieler auch mit dreissig noch nicht. Die Verbesserung findet im täglichen Training statt. Ich habe eine sehr interes-



Marcel Koller...

... ist Trainer des FC St.Gallen und feierte mit seinem Team den Schweizer-Meister-Titel 2000. Bis 1997 war er als Aktiver beim Zürcher Grasshoppersklub unter Vertrag. Die erste Trainertätigkeit übernahm er beim FC Wil. Seit Mai 2000 ist er im Besitz des Trainerdiplom UEFA-Pro-Lizenz.



Foto: Keystone

Wie wichtig ist die Teamfähigkeit der Spieler für den Erfolg Ihrer Mannschaft?

Die Teamfähigkeit ist das A und O. Ich habe 20 Spieler zur Verfügung und versuche, diese Teamfähigkeit durch einen gesunden Konkurrenzkampf zu schaffen. Primär entscheiden natürlich die Trainingsleistungen. Um Unzufriedenheit und Gleichgültigkeit bei den Ersatzspielern zu vermeiden, dürfen auch nicht immer die gleichen elf Spieler eingesetzt werden. Da Motivation, Konzentration und Aggressivität über eine ganze Saison hinweg auf sehr hohem Niveau zu halten sind, braucht es auch Rochaden innerhalb der Mannschaft. So ist es möglich, dass aus taktischen Gründen ein Spieler, der am vorigen Wochenende eine durchaus gute Leistung erbracht hat, am nächsten Spieltag zu Beginn fehlt. Da braucht es dann sicher das nötige Fingerspitzengefühl des Trainers, aber auch das Verständnis des Spielers, diesen Entscheid zu akzeptieren, um für die Mannschaft bei einer möglichen Einwechslung die volle Leistung zu bringen.

Wenden Sie zusätzliche Strategien an, um den Teamgeist zu fördern?

Ich versuche intuitiv abzuschätzen, was die Mannschaft im Moment braucht. Ich bin darauf bedacht, dass ausserhalb des sehr intensiven Spielbetriebs ab und zu

auch einmal eine andere Sportart zum Zuge kommt, zum Beispiel Bowling, oder ich organisiere hie und da gemeinsame Treffen mit den Partnerinnen und Kindern der Spieler. Also ganz gewöhnliche Arten von Freizeitbeschäftigungen, ohne spezielle Strategien.

Wie gehen Sie mit Team-Leadern um, wie mit Problem-Spielern?

Grundsätzlich behandle ich alle Spieler gleich. So genannte Team-Leader oder Führungsspieler sind stärker gefordert. Ich verlange mehr von ihnen, das ist meine und ihre Pflicht. Was sind Problemspieler? Durch viele persönliche Gespräche ist es mir gelungen, Spieler, die bei anderen Mannschaften Problemspieler waren, zu echten Stützen meiner Mannschaft zu machen. Es braucht Zeit, aber wenn ich von den Fähigkeiten eines Spielers überzeugt bin, dann suche ich Wege, um diesen Spieler zu einem wertvollen Mitspieler zu formen. Mit viel Geduld und durch viele Einzelgespräche ist es auch zu schaffen, auch wenn Konflikte zu lösen sind. Mein oberstes Ziel ist es, die beste Leistung aus allen Spielern herauszuholen.

Wie gehen Sie als Trainer mit sozialen Defiziten von Spielern um?

In einer Mannschaft mit 20 verschiede-

nen Charakteren hat jeder positive wie negative Eigenschaften, das gehört dazu. Als ich in St.Gallen angefangen habe, war die Situation nicht so, wie ich es mir vorgestellt hatte. Ich habe dann mehrmals im Training, aber auch ausserhalb des Spielbetriebes sofort direkt eingegriffen. Ich habe meine Ideen immer kommuniziert, in taktischen, technischen wie in sozialen Bereichen. Ich versuche, durch sehr viel Arbeit im mentalen Bereich eine positive Hierarchie zu schaffen und zu fördern. Es ist für mich auch undenkbar, eine Mannschaft zu führen, in der ich nicht mit jedem Spieler das Gespräch führe, ihn auf Mängel hinweise oder ihn lobe. Da hat sich allgemein seit meiner Aktivzeit sehr vieles ins Positive verändert.

Der FC St.Gallen ist Schweizer Meister 2000. Wie gross ist der Anteil des Trainers, wie gross derjenige der Spieler?

Es ist ein Zusammenspiel von Trainer, Spielern und dem ganzen Umfeld mit Vorstand, Geschäftsleitung und Zuschauern. Viele kleine Mosaiksteinchen, die zusammenpassen müssen, machen es möglich: Die Mannschaft steht im Vordergrund, ich als Trainer bringe meine Ideen in die Mannschaft und will diese mit ihr zusammen umsetzen. **mm**

Grösster Erfolg einer jungen Trainerkarriere: Meisterfeier in St.Gallen.