



Jörn Wolf. Foto: IMAGO / Pius Koller

Der Allrounder im Trainerteam

Jörn Wolf, Co-Trainer Management bei Benfica Lissabon, im Interview

Jörn Wolf ist gelernter Sportjournalist – jetzt sitzt er an der Seite von Cheftrainer Roger Schmidt auf der Trainerbank von Benfica Lissabon. Mit Schmidt arbeitet Wolf bereits seit Anfang 2017 zusammen: Damals wechselte der 48-Jährige von der Position des Mediendirektors beim Hamburger SV als neuer „Co-Trainer Management“ zu Bayer 04 Leverkusen, wo Schmidt seinerzeit als Cheftrainer im Amt war. Seit 2022 ist das Duo bei Benfica Lissabon unter Vertrag.

Über seine berufliche Reise vom Mediendirektor zum Co-Trainer, seine aktuellen Aufgabenbereiche und sein blindes Verständnis mit Cheftrainer Schmidt hat Wolf mit Tammo Neubauer (stv. Vorsitzender BDFL-Verbandsgruppe Bayern) und Melina Stock (BDFL-Verbandsreferentin) gesprochen.

Tammo Neubauer (TN): Lieber Jörn, vielen Dank, dass du dir heute die Zeit für ein Gespräch nimmst und mit uns über deine Rolle innerhalb des Trainerteams von Benfica Lissabon sprichst. Wie sieht dein Tätigkeitsfeld als Co-Trainer Management aus?

Jörn Wolf (JW): Als Roger und ich unsere Zusammenarbeit in Leverkusen begonnen haben, brauchten wir eine Bezeichnung für meine Stelle, die es in dieser Form so noch nicht gab. Ich bin ja kein Co-Trainer gewesen, der Aufgaben auf dem Platz oder beispielsweise in der Analyse übernimmt. Es ging in erster Linie darum, den Cheftrainer ganz gezielt in verschiedenen Bereichen wie Management des eigenen Staffs und Trainerteams oder organisatorischen und kommunikativen Dingen zu unterstützen und ihn gleichzeitig selbst in seinem Handeln zu reflektieren. Insgesamt wollten wir einen ständigen Prozess der Weiterentwicklung der ganzen Organisation anstoßen und gewährleisten, dass Roger selbst mehr Zeit hat, um sich auf die wesentlichen Bestandteile der Trainerarbeit zu konzentrieren: Vor- und Nachbereitung der Trainingseinheiten, Durchführung des Trainings, Analyse, Gespräche mit seinen Spielern. Die Idee war – und ist es auch heute noch – alle seine Schnittstellen perfekt zu bedienen. Die Anforderungen an einen Cheftrainer sind mit der Zeit immer weiter gewachsen. Da schreit es danach, ihn zu entlasten und dafür zu sorgen, dass auch er permanent in Topform ist.

Melina Stock (MS): Du hast als Mediendirektor beim Hamburger SV gearbeitet, bevor du nach Leverkusen gewechselt bist und die Tätigkeit als Co-Trainer Management übernommen hast. Wie kam es zu diesem Wechsel?

JW: In meiner vorherigen Funktion als Mediendirektor des HSV hatte ich schon sehr eng mit verschiedenen Trainern zusammengearbeitet. Dabei war zu beobachten, dass sie sich trotz ihrer Fähigkeiten als Fußballtrainer immer wieder schwer mit den Gesamtanforderungen getan haben, sich schnell aufgerieben und sehr viel Energie verloren haben, die ihnen dann an den für ihren Job entscheidenden Stellen gefehlt hat. Alle zerren am Cheftrainer, der will sich aber am liebsten nur mit seiner Mannschaft beschäftigen. Dazu braucht er gedankliche Freiheit und Zeit. Wenn ständig das Telefon klingelt oder jemand mit einem Anliegen an die Tür klopft, ist das nicht mehr gewährleistet. Ein Trainer kann sich dann sogar komplett verlieren, so dass er nicht mehr in der Lage ist, die Leistung zu bringen, die erforderlich ist. Und dann steht er schnell allein da. Wenn der Erfolg ausbleibt, kann sich eine ganze Organisation abwenden vom Trainer. Irgendwann hatte ich das Gefühl, dass es nicht ausreicht, einen Trainer als Mediendirektor nur im Bereich der externen Kommunikation zu unterstützen. In dieses Gefühl hinein habe ich Roger im Urlaub kennengelernt. Wir haben uns stundenlang über Fußball und das Trainersein unterhalten und kamen auf denselben Nenner. Entlastung in den beschriebenen Bereichen hatte ihm gefehlt. Uns war ziemlich schnell klar, dass wir das Experiment einer Zusammenarbeit wagen wollten. Wir beide sahen darin auch die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung für jeden von uns. Ich habe dann nach 13 Jahren beim HSV aufgehört und bin zu ihm nach Leverkusen gegangen. Bayer hatte die Offenheit, die neue Stelle an der Seite des Cheftrainers zu schaffen.

„Ich sehe mich als Rogers Zuarbeiter, Unterstützer und Sparringspartner.“

TN: Was hat dich damals an der Position gereizt?

JW: Ein Anreiz war, Roger als Cheftrainer und Führungskraft alle Kompetenzen zur Verfügung zu stellen, die ich im Laufe meines Berufslebens erwerben konnte und ihm so die Möglichkeit zu geben, sich voll und ganz auf die originäre Trainerarbeit zu fokussieren. Dann war es natürlich auch spannend, in einer für mich und generell völlig neuen Rolle fungieren zu können. Wir mussten das Ganze dann Stück für Stück mit Leben und Inhalten füllen. Ich sehe mich auch heute noch als Rogers Zuarbeiter, Unterstützer und Sparringspartner. Mich hat es in all den Jahren immer gefreut, seine Entwicklung begleiten zu können und ihn heute als den Trainer zu sehen, der er ist.

MS: Du sagst, du siehst dich auch als Sparringspartner von Roger. Welche Rolle spielt authentisches Feedback und Kritik in eurer Beziehung?

JW: Das hat sich über die Jahre entwickelt. Wir sind sehr gute Freunde und in so einer engen Verbindung, wie wir sie haben, kann man auch diskutieren oder den anderen darauf hinweisen, wenn man die Meinung hat, dass etwas nicht so gut gelaufen ist. Ich fühle mich auch ein Stück weit für Rogers Wohlbefinden, seinen Zustand und sein Auftreten verantwortlich und habe einen Teil meiner Aufgabe immer darin gesehen, ihn emotional zu unterstützen und für ihn da zu sein. Oder ihn eben auch mal wieder einzufangen.

TN: Welchen Background und welche Eigenschaften sollte man deiner Meinung nach für diese Position mitbringen?

JW: Jeder Trainer muss für sich selbst entscheiden, welche Leute oder Kompetenzen er an seiner Seite braucht. Ich denke, dass ein persönlicher Assistent des Cheftrainers auf jeden Fall in verschiedensten Bereichen des Fußballs gearbeitet und Erfahrungen gesammelt haben sollte, um einen breit gefächerten Blick auf das Trainersein und die Anforderungen haben zu können. Dann ist es wichtig, dass man über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügt. Es geht ja darum, auf allen Ebenen leistungsfördernde Verbindungen zu schaffen. Spieler, Trainerteam und Staff müssen immer wieder hinter denselben Botschaften versammelt werden. Zusätzlich bedarf es einer grundsätzlichen Positivität und eines guten Gespürs für Menschen und ihre Themen. Entscheidend bei einer Zusammenarbeit wie zwischen Roger und mir ist natürlich absolute Loyalität und Vertrauen. Für mich war immer klar, dass ich zusammen mit Roger komme und auch zusammen mit ihm wieder gehe. Diese



Jörn Wolf an der Seite von Roger Schmidt. Foto: IMAGO / Jan Huebner

Verbindung und gegenseitige Wertschätzung muss es geben. Nur auf Basis dessen ist es möglich, sich gegenseitig auch kritisch im eigenen Handeln zu hinterfragen.

TN: Aus welchen Gründen hat Roger Schmidt diese neue Stelle geschaffen?

JW: Er wollte weniger Energieverlust haben. Weniger mit Dingen in Berührung kommen, die zum Fußballgeschäft dazugehören, einen Trainer aber oft einfach nur nerven. Ich bin in meiner Funktion wie ein Trichter. Da kann morgens alles reingegossen werden, was ihn erreichen soll. Was unten vorgefiltert durch mich heraus kommt, kann dann mit ihm besprochen werden. Während des Prozesses kann er sich um die Sachen kümmern, die für ihn entscheidend sind.

MS: Seit deiner Anstellung bei Bayer Leverkusen als Co-Trainer Management hat sich deine Aufgabenstellung im Laufe der Jahre verändert. In welchen Bereichen fordert Roger die meiste Unterstützung von dir ein?

JW: Im Laufe der Jahre hat sich meine Position an sich verändert und weiterentwickelt. Wenn wir neu zu einem Verein kommen, machen wir eine Bestandsaufnahme. Und dann merke ich schnell, wo ich mich mehr oder weniger involvieren muss. Wenn innerhalb der Organisation und zwischen den einzelnen Bereichen rund um die Mannschaft gut kommuniziert wird und die Mitarbeiter sehr offen sind, müssen Dinge da oft nur noch optimiert, feinjustiert oder verbunden werden. Die Zusammenarbeit zwischen Roger und mir hat sich über die Jahre eingespielt, da reicht oft ein

Blick oder ein kurzer Austausch, um zu wissen, was nötig ist, um ihm ein gutes Gefühl zu geben. In China beispielsweise ging es auch viel um die grundsätzliche Organisation des Trainings. Die dortigen Bedingungen waren nicht vergleichbar mit Trainingsbedingungen bei europäischen Topvereinen. In Eindhoven oder bei Benfica haben wir meinem Bereich die Schnittstelle zum Sportdirektor bezüglich der Kaderplanung zugefügt. Roger beschäftigt sich während der laufenden Saison nahezu ausschließlich mit seinen eigenen Spielern. Er hat nicht die Kapazität, sich jede Woche mit vermeintlichen Neuzugängen zu befassen, Videos zu gucken und ständig mit Agenten zu kommunizieren, die ihre Spieler anbieten.

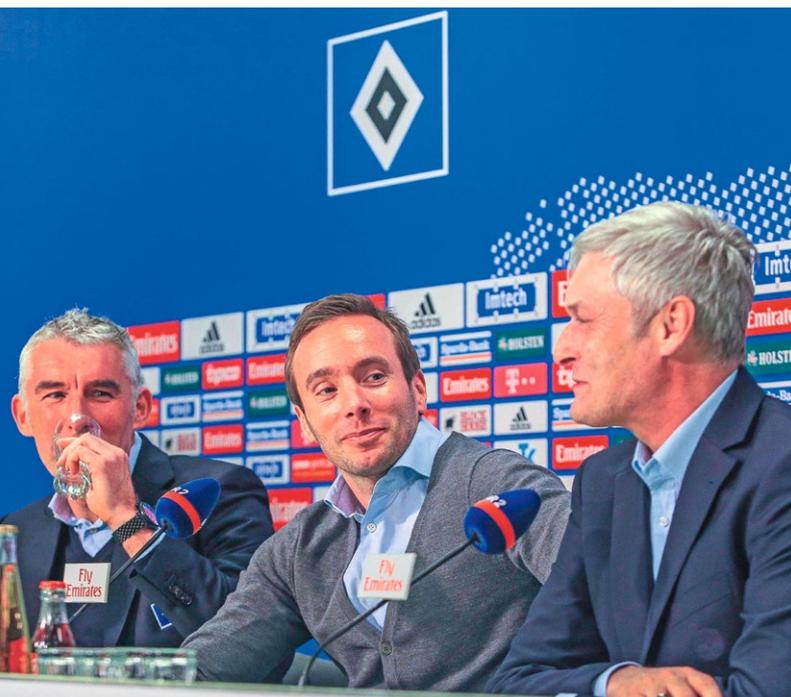
Grundsätzlich möchten wir einfach nicht, dass an irgendeiner Stelle Stillstand eintritt. Am wichtigsten ist Roger der Prozess der permanenten Weiterentwicklung. Wir im Trainerteam und alle im Staff sind dafür da, die Wahrscheinlichkeiten zu erhöhen, dass die Mannschaft Spiele gewinnt. Und dafür müssen sich alle in ihrem Bereich bestmöglich um die Spieler kümmern. Das erwartet Roger von seinen Mitarbeitern - und von mir erwartet er, dass das auch funktioniert und sich jeder entsprechend einbringt. Dazu kommt, auch ein Netzwerk an externen Spezialisten aufzubauen und zu pflegen. Wissenschaftler, Mediziner, Datenanalysten, die mit ihrer Expertise immer wieder hilfreich werden können.

TN: Inwiefern hilft dir die Perspektive, die du als Mediendirektor auf die Position des Trainers gewonnen hast, für deinen aktuellen Job?

JW: In der Zeit beim HSV habe ich bestimmt 15 verschiedene Trainer kennengelernt und sie in meiner Funktion als Pressemann begleitet. Zu vielen von Ihnen hat sich während der Zusammenarbeit auch ein freundschaftliches Verhältnis entwickelt. Ich glaube, dass ich dadurch schon einen sehr guten Einblick in den Job bekommen habe, so dass ich aus anderer Perspektive gar nicht so viele Unterschiede feststellen konnte. Es hat sich vielmehr bewahrheitet, dass Cheftrainer in verschiedensten Bereichen auf Unterstützung angewiesen sind. Management, Organisation, Innovation, Kommunikation, Mannschafts- und Menschenführung, Aufbau von leistungsfördernder Energie - in all diesen Sachen kann man sich immer verbessern.

MS: Was sind aus deiner Sicht die größten Benefits, die sowohl Vereine als auch Cheftrainer durch die Position eines „Managers“ innerhalb von Trainerteams haben?

JW: Aus meiner Sicht werden viele Prozesse vereinfacht, effektiver und Themen können schneller bearbeitet werden. Das Teammanagement beispielsweise benötigt ständig Informationen vom Trainer, damit Entscheidungen bezüglich der Organisation und der Abläufe getroffen werden können. Diese Dinge können nicht mal eben so zwischen Tür und



Jörn Wolf (Mitte) in seiner damaligen Rolle als Mediendirektor des Hamburger SV. Foto: IMAGO / Oliver Ruhnke

Angel geklärt werden, weil sie sehr wichtig sind. Ich kann mir aber ausreichend Zeit dafür nehmen, während der Rest des Trainerteams mit der Planung des Trainings oder Analyse beschäftigt ist. Ich glaube, dass sich die einzelnen Mitarbeiter in ihren Themen und Bedürfnissen viel stärker gesehen fühlen. Weil es einen aus dem Trainerteam gibt, der sich Zeit für sie nimmt, die der Cheftrainer nicht immer hat.

TN: Du hast angesprochen, dass es in deiner Tätigkeit Schnittstellen zu unterschiedlichen Bereichen gibt, die über das Trainerteam hinausgehen. Birgt diese Tatsache mehr Konfliktpotenziale oder vor allem Chancen? Wo siehst du die Grenzen in deinen Tätigkeiten?

JW: Vor allem Chancen. Es muss immer das Ziel sein, die Kommunikation zwischen Cheftrainer und allen Teilbereichen der Organisation zu verbessern und dann auf dem bestmöglichen Level zu halten. In meinem Job geht es nicht darum, dem Teammanager, dem Arzt, dem Rehatrainer oder dem Pressesprecher den Zugang zum Cheftrainer zu verwehren oder ihnen zu erklären, wie sie ihren Job zu machen haben. Wir wollen alle gegenseitig voneinander profitieren und das Gesamtkonstrukt stärken. Kommunikation bedeutet für mich nicht nur die Weitergabe von Informationen, sondern auch, sich mit den Leuten zu beschäftigen und sich ausreichend Zeit für ihre Themen und Bedürfnisse zu nehmen, gemeinsam zu antizipieren, was da kommen kann und zu gucken, wo wir noch ein paar Prozente herausholen können.

„Ich habe den Anspruch, jeden zu sehen und auch immer wieder zu helfen und zu motivieren.“

MS: Wie sieht eine „normale“ Trainingswoche im Saisonverlauf für dich in deiner aktuellen Funktion aus?

JW: Der Großteil der wöchentlichen Themen und Anforderungen leitet sich im Fußball natürlich aus dem vorausgegangenen Ergebnis ab. Man hat ja als Trainerteam eine gewisse Vorstellung davon, wie man den Gesamtapparat aus Mannschaft und Staff führen und begleiten möchte. Da haben wir bei jeder neuen Station probiert, sehr schnell – am besten innerhalb von ein, zwei Wochen – den bestmöglichen Zustand herzustellen. Dann muss das Ganze am Laufen gehalten und auch immer mal wieder nachgebessert werden. Eine Saison ist lang und anstrengend, jeder Mitarbeiter geht unterschiedlich mit den Belastungen um, private Themen können Einfluss haben. Ich habe schon den Anspruch, jeden zu sehen und auch immer wieder zu helfen und zu motivieren.

TN: Agierst du auch selbst auf dem Trainingsplatz?

JW: Ja, ich bin mit auf dem Platz. Zu meinen Bereichen gehört auch die Organisation des Trainings. Sobald ich die Trainingsinhalte von Roger bekommen habe, gehe ich raus und baue alle Spielfelder oder Übungsformen auf. Roger kann die letzte halbe Stunde vorm Start des Trainings dann noch für andere Dinge nutzen. Wenn das Training begonnen hat, bin ich in einer beobachtenden Rolle oder helfe, wenn ich irgendwo gebraucht werde.

MS: Wagen wir einen Blick in die Zukunft des Trainergeschäfts: Schon seit Jahren verbreitern und diversifizieren sich Trainerteams mit Expert*innen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Siehst du auch den Co-Trainer Management in Zukunft als festen Bestandteil eines jeden Trainerteams im Profibereich?

JW: Das kann ich mir schon vorstellen. Die Wichtigkeit der Position müssen aber die Trainer für sich festlegen. Meistens können die Cheftrainer ja ein, zwei Co-Trainer mitbringen zu ihrem neuen Verein. Dann haben sie selbst zu begutachten, ob das eher der klassische Co-Trainer sein soll, der auf dem Platz oder in der Analyse mitarbeitet, oder eben der persönliche Assistent oder Co-Trainer Management. Ein Cheftrainer muss dann allerdings auch zulassen können, dass es jemanden an seiner Seite gibt, der bezüglich der hier angesprochenen Themen auch mal selbst Entscheidungen trifft, oder die Dinge zumindest bis zur Entscheidungsreife vorbereitet.

MS: Herzlichen Dank für das spannende Gespräch. Im Namen des BDFL wünschen wir dir für deinen weiteren Weg alles Gute und beruflichen sowie privaten Erfolg.

JW: Vielen Dank.

Vita Jörn Wolf

Geburtsdatum: 10.05.1976

Seine Stationen im Profibereich:

2002 – 2016:	Hamburger SV (Mediendirektor)
2017:	Bayer 04 Leverkusen (Co-Trainer Management)
2017 – 2019:	Beijing Guoan (Co-Trainer Management)
2020 – 2022:	PSV Eindhoven (Co-Trainer Management)
seit Juli 2022:	Benfica Lissabon (Co-Trainer Management)