



# Mit **Emotionen** punkten

**Interview** Vor vier Jahren wurde Dirk Schuster zum „Fußballtrainer des Jahres“ gewählt, weil er mit Darmstadt 98 den Durchmarsch von der dritten Liga in die Erste Bundesliga und dort den Klassenerhalt schaffte. Er weiß, wie man positive Emotionen weckt und damit ein Team motivieren kann. Manches davon lässt sich auch auf Teams anwenden, die in anderen Bereichen Topleistung bringen.

## »Die soziale Kompetenz muss stimmen, dazu gehören auch die Emotionen.«

Dirk Schuster, Fußballtrainer

### **Herr Schuster, wenn Sie in der heißen Phase eines Spiels einen Spieler auswechseln, ist das mehr eine Kopf- oder mehr eine Bauchentscheidung?**

Einen großen Anteil hat mit Sicherheit der Kopf. Viel dreht sich gedanklich um den Grund und die Gegebenheiten bei einer Auswechslung: Warum macht man das? Was sind die Lösungsmöglichkeiten? Welche ist die erfolgversprechendste? Aber der Bauch kommt auch dazu, wenn es verschiedene Möglichkeiten gibt und jede ihr Für und Wider hat und man sich sagt: „Okay, jetzt höre ich auf meinen Bauch.“

### **Und die Spieler auf dem Platz: Treffen die ihre Entscheidungen eher aus dem Bauch heraus oder eher mit dem Kopf?**

Das ist zum einen eine Frage des Spielertyps. Aber auch eine Frage von bestimmten Abläufen, die man täglich trainiert und die dann im Spiel zu Automatismen werden. Bei sogenannten Instinktfußballern gibt es aber auch Abläufe, die sie selbst nicht planen, sondern die aus der Intuition entstehen. Thomas Müller von Bayern München ist da für mich ein Phänomen, der – glaube ich – vorher oft gar nicht weiß, was er in verschiedenen Situationen macht. Es ist aber instinktiv meistens das Richtige. Und das macht ihn so erfolgreich, zumal es für den Gegner quasi unberechenbar ist.

### **Ermutigen Sie Spieler dazu, auf ihren Bauch zu hören?**

Das hängt von der Spielsituation ab. Wir haben für Spieler eine Risikoampel eingeführt: Die ersten 30 Meter vor dem eigenen Tor gilt es, möglichst wenig Risiko einzugehen – das ist der rote Bereich. In der mittleren Zone, dem gelben Bereich, kann das Risiko schon erhöht werden, da muss man sogar mal einen risikobehafteten Pass nach vorne spielen. Im vordersten Drittel ist, salopp gesagt, jede Schandtat erlaubt (grinst). In diesem grünen Bereich können die Spieler ihre Kreativität ausleben.

### **Wenn Sie vor dem Spiel oder in der Halbzeitpause eine Ansprache ans Team halten, spielen da Intuition und Emotionen auch eine Rolle oder ist das reine Kopfsache?**

Das sind schon bewusste Ansprachen. Zunächst geht es um Inhalte: Was haben wir in der ersten Halbzeit gut und was

haben wir falsch gemacht, wo hat uns der Gegner vielleicht überrascht, wie können wir schnell reagieren? Wenn wir zur Halbzeitpause 0:3 zurückliegen, brauche ich nicht auf die Mannschaft einzuschlagen. Dann muss der Ansatz sein, uns selbst erst mal zu stabilisieren, auf einen Anschlusstreffer zu spielen und danach mutiger zu werden – auch wenn man als Trainer weiß, dass es brutal schwierig wird.

### **Wird es auch mal laut in der Kabine?**

Ja, es kann auch mal laut werden.

### **Und das setzen Sie dann bewusst ein?**

Ja, das wird tatsächlich oft nicht aus der Emotion heraus eingesetzt. Die spielt im Fußball zwar auch eine große Rolle, aber bei der Kabinenansprache sollte man sich vorher →

## Außergewöhnlich erfolgreich

**Dirk Schuster (52)** kann in seiner Karriere als Fußballspieler und Trainer ein paar besondere Erfolge vorweisen. So schaffte es der gebürtige Chemnitzer als einer der wenigen Fußballer, gleich für zwei deutsche Nationen aufgestellt zu werden: 1990 für die Auswahl der DDR und vier Jahre später für die gesamtdeutsche Nationalmannschaft. 1995 wurde sein Europapokaltor für den Karlsruher SC gegen Aarau zum Tor des Monats gewählt – eine äußerst seltene Auszeichnung für einen Verteidiger. 2007 schloss er seine Trainerausbildung als Lehrgangsbester ab und vollbrachte später das Kunststück, mit Darmstadt 98 ohne Unterbrechung von der dritten Liga in die Erste Bundesliga aufzusteigen. Heute trainiert Schuster den Zweitligisten Erzgebirge Aue.

Fotos: Oliver Killig





→ genau überlegen, was man macht. Wir hatten ein Spiel, da führten wir zur Halbzeit und machten die Sache ganz ordentlich, hatten aber in drei, vier Situationen – weil es gut lief und wir 2:0 vorne lagen – Ansätze von Arroganz gezeigt. Da bin ich laut geworden in der Halbzeit.

**Hat es funktioniert?**

Ja schon, wir haben 3:1 gewonnen (lacht).

**Brauchen die einzelnen Spieler eine unterschiedliche emotionale Ansprache? Kann man da überhaupt differenzieren als Trainer?**

Kann man, muss man auch. Was die Mannschaftsleistung angeht, kann man Lob und Kritik relativ allgemein halten. Wenn aber zum Beispiel bei einem einzelnen Spieler aus Nervosität Fehler passieren, dann sprechen wir als Trainerteam das nicht vor der Mannschaft an, sondern holen ihn zu uns und bieten Lösungsmöglichkeiten an.

**Und dabei differenzieren Sie auch nach Spielertypen, also beispielsweise zwischen dem selbstbewussten und dem eher nachdenklichen Spieler?**

Definitiv. Da diskutieren wir dann individuell mit den Spielern – unter vier oder sechs Augen im offenen Dialog und auf Augenhöhe – über Situationen im Spiel oder vielleicht auch neben dem Platz.

**Wie viel Zeit verbringen Sie mit solchen Einzelgesprächen?**

So viel Zeit, wie man letztlich dafür braucht. Das ist in der Saisonvorbereitung ein bisschen mehr, weil da jeder einzelne Spieler ein Feedback erhält: was im vergangenen halben Jahr gut war, wo wir ihn leistungsmäßig sehen und wo es noch Potenzial gibt. Wir treten dabei auch in den Dialog und fragen: „Wie siehst du deine Leistung oder wo könntest du dich verbessern? Wo siehst du grundsätzlich deine Position? Wie siehst du die Situation der Mannschaft? Können wir irgendwas besser machen?“ Während der Saison finden individuelle Gespräche oft am Rande des Trainings statt. Und wenn mal etwas Gravierendes ansteht, bitten wir auch mal speziell einen Spieler in die Trainerkabine, um darüber zu diskutieren. Manchmal kommen aber auch die Spieler von sich aus rein ...



**Wenn es Konflikte unter Spielern gibt, wie oder von wem wird das geregelt?**

Wenn es im Spiel passiert – da wird jemand zweimal nicht angespielt, obwohl er gut positioniert ist, und regt sich deswegen auf –, darüber spricht man kurz nach dem Spiel und dann ist es gut. Das regeln die Spieler untereinander, so erwachsen sind sie schon (grinst). Aber es gibt auch die Fälle, da stimmt die Chemie zwischen zwei Spielern grundsätzlich nicht, das kenne ich aus eigener Erfahrung ...

**... und Sie lösen das als Trainer heute wie?**

Wir sprechen mit beiden darüber, und zwar mit beiden gemeinsam: den einen sprechen lassen und dann den anderen, um das Problem analysieren zu können. Dann weiß man schon ungefähr, wie groß der Wahrheitsgehalt

»Ja, es kann auch mal laut werden ...«

*Dirk Schuster, Fußballtrainer*



Foto: Oliver Kllig Icon: Shutterstock/LightHite (5, 6-14)

einzelner Aussagen ist und wie groß die Bereitschaft, alles zu sagen – oder vielleicht etwas zu verschweigen. Und wer dann an diesem Tisch Dinge verschweigt, braucht später nicht mehr damit zu kommen. Wichtig ist, dass im Training, in der Kabine und während der 90 Minuten auf dem Platz alle privaten und persönlichen Dinge nicht zählen, sondern jeder für den anderen alles gibt, damit das Team Erfolg hat.

#### **Kann man mit Männern, speziell mit Fußballspielern, überhaupt über ihre Gefühle sprechen?**

Ja, man kann es vor allem versuchen, indem man sich offen dafür zeigt. Aber klar, jeder öffnet sich unterschiedlich weit. Das sieht man auch, wenn es um das Angebot psychologischer Unterstützung geht: Das kann man nicht von oben pauschal für alle verordnen. Die einen sagen „Ich leg mich doch nicht auf die Couch, ich bin stark genug“ und die anderen halten es für eine gute Hilfestellung, die sie mental noch stärker macht.

*»Bei der Kabinenansprache sollte man sich vorher genau überlegen, was man macht.«*

*Dirk Schuster, Fußballtrainer*

#### **Wie erzeugt man trotz allen Konkurrenzkampfes ein positives Teamgefühl?**

Zunächst einmal muss man ein absolutes Vertrauen innerhalb der Gruppe schaffen. Zudem muss man dem Team immer wieder verdeutlichen, dass man die Ziele nur erreicht, wenn alle an einem Strang ziehen – und davon letztlich auch jeder einzelne Spieler profitiert. Wenn mal ein fauler Apfel dabei ist, der sich dauerhaft nicht im Sinne der Gruppe verhält und sich nicht bessern will, dann muss man ihn notfalls auch aussortieren, denn derjenige kann das ganze Klima vergiften. Dann spielen natürlich auch Erfolg und Misserfolg eine große Rolle. Hier versuchen wir, die Grundatmosphäre innerhalb der Mannschaft positiv zu beeinflussen, indem wir uns antizyklisch verhalten: Wenn man gewinnt, weisen wir eher kritisch auf die Fehler im Spiel hin, und wenn man mal richtig einen auf die Nase bekommt, wird auch das Positive hervorgehoben.

Und wir nutzen den Konkurrenzkampf im Team auf spielerische Weise: Wir küren regelmäßig den Trainingsbesten zum „Mitarbeiter des Monats“ und die drei Schlechtesten werden zu „Frühstücksdirektoren“ ernannt: Die müssen für die Mannschaft ein Riesenfrühstücksbuffet auf die Beine stellen. Das wirkt positiv auf die Leistungsbereitschaft und die Stimmung im Team.

#### **Wenn Sie einen neuen Spieler verpflichten, wie viel Bauchgefühl ist bei Ihrer Entscheidung dabei?**

Grundsätzlich verpflichten wir im Verein Spieler nur nach einem persönlichen Gespräch mit uns Trainern. Das halte ich für ganz wichtig, um ein Gefühl für sein Gegenüber entwickeln zu können. Die soziale Kompetenz muss stimmen, dazu gehören auch emotionale Komponenten.

#### **Und wenn ein Kandidat beste sportliche Voraussetzungen mitbringt, aber emotional bestehen Zweifel?**

Wenn nur einer im Trainerteam ein schlechtes Bauchgefühl hat, sagen wir ab.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

