



## Motivationsstrategien in Krisenzeiten

Mirko Slomka, Fußball-Lehrer

**Mirko Slomka gibt Einblicke in seine Arbeitsweise während seines Engagements auf Schalke. Im Zentrum seines Beitrags stehen Motivationsstrategien, die ihm nach einer Serie guter, aber verlorener Spiele wieder in die Erfolgsspur verhalfen.**

Mein Einstand als Cheftrainer auf Schalke kam sehr unvermittelt. Eben noch Co-Trainer von Ralf Rangnick, einem hervorragenden Fußball-Lehrer und damals guten Freund, wurde ich am 04. Januar 2006 zu einem Gespräch nach Schalke gebeten. Nach acht Stunden im Stau, der Ankunft um halb zwei Uhr morgens und der Vermutung, nun ebenfalls beurlaubt zu werden, war ich total überrascht: Mir wurde angeboten, die Schalker Mannschaft ab sofort als Cheftrainer zu übernehmen.

### Vom Co zum Chef: Meine Ausgangslage

Ohne zu überlegen oder irgendjemanden um Rat zu fragen nahm ich das Angebot an. Ich traute mir zu, eine Spitzenmannschaft der Bundesliga zu trainieren und nahm diese Chance wahr. Ich war jetzt schon entschlossen und musste nicht auch noch die verbliebene halbe Nacht darüber schlafen. Dieser Rollenwechsel vom Co- zum Cheftrainer beinhaltet ein gewisses Risiko. Als Co-Trainer wird man geduldet, die Akzeptanz und der Respekt der Spieler einem etablierten Cheftrainer gegenüber ist natürlich anders. Ich musste mir Alternativen überlegen, um mir dieses Ansehen

vor der Mannschaft, im Verein und in der Liga zu erarbeiten. Von Anfang an waren für mich vorwiegend drei persönliche Antriebsaspekte wichtig:

- **Persönliche Initiative:**  
Ich nahm mir vor, beherzt zu handeln, so wie ich mich ohne zu zögern der Herausforderung sofort gestellt habe. Dabei wollte ich nicht perfekt sein, aber außergewöhnlich.
- **Selbsteinschätzung:**  
Natürlich traute ich mir zu ein Team zu führen. Seit 17 Jahren war ich nun bereits Trainer, mittlerweile mit der Fußball-Lehrer-Lizenz ausgestattet. Ich wollte offen sein für Meinungen und Ratschläge, aber die Entscheidungen selbst treffen.
- **Motivation:**  
Der höchste Anspruch an mich ist mein eigener. Ich habe Biss, ich will siegen. Mein Ehrgeiz ist meine größte Motivation.

### Unser Ziel: Die Meisterschaft!

Das Selbstverständnis des FC Schalke 04 ist es, an der Ligaspitze zu stehen und international zu spielen. Vielleicht gerade weil die letzten Titel schon einige Zeit zurück liegen, sind die Ziele des Vereins und der Fans hoch gesteckt. Wie der Verein und die Fans hatten die Mannschaft und ich als Trainer nur ein Ziel vor Augen: Die Meisterschaft!

Dennoch sind wir trotz einer Serie von acht Spielen ohne Niederlage gescheitert – nachdem wir am vorletzten Spieltag beim BVB verloren haben, war die Meisterschaft nur

### Mirko Slomka

#### MIRKO SLOMKA

(\* 12. September 1967 in Hildesheim)

**Berufliche Qualifikation:**  
Fußballlehrer  
Abgeschlossenes  
Mathematik- und  
Sportstudium (Lehramt)  
Privat: Verheiratet, 2 Kinder

#### TRAINERSTATIONEN

**1989 - 1997**

Trainer im Jugendbereich  
bei Hannover 96

**1998 - 1999**

Hannover 96 U19 (A-Jugend)

**1999 - 2000**

Tennis Borussia Berlin  
Jugendkoordinator  
und Trainer U19 (A-Jugend)

**bis Nov. 2000**

Cheftrainer Tennis  
Borussia Berlin

**2001 - 2004**

Hannover 96  
(Co-Trainer von Ralf Rangnick)

**2004 - 2006**

Schalke 04  
(Co-Trainer von Ralf Rangnick)

**2006 - 2008**

Cheftrainer Schalke 04

noch bei einem Patzer des VfB Stuttgart zu holen. Davon war zu Recht nicht auszugehen. Aber für das letzte Spiel gegen Arminia Bielefeld mussten wir diesen Nackenschlag schnell wegstecken und sofort wieder Biss zeigen, denn es ging um viel. Mit einem Sieg konnten wir die direkte Berechtigung an der Champions League sichern und wussten, dass das für den Verein sichere Einnahmen in Höhe von ca. 15 Millionen Euro bedeuten würde. Nach dieser intensiven Woche zwischen der verlorenen Meisterschaft und dem entscheidenden Spiel um den zweiten Platz schlossen wir die Saison 2006/07 mit einem Sieg im letzten Spiel als Vizemeister und damit mit der direkten Berechtigung zur Champions League ab.

### Die Ergebniskrise

Im Trainingslager zur Saisonvorbereitung 2007/08 trugen wir T-Shirts mit der Aufschrift „totale Dominanz“. Obwohl wir seitens der Medien mit ironischen Abwandlungen unseres Leitthemas konfrontiert waren und auch in der Mannschaft kontrovers darüber diskutiert wurde, war die Maßnahme im Nachhinein betrachtet sehr spannend: Es entwickelten sich Gespräche über unsere eigenen Ansprüche und gemeinsamen Ziele, in denen die Mannschaft ihre Identität gefunden und sich geformt hat. Vielleicht hätte der Leitspruch nicht in die öffentliche Diskussion gelangen müssen, aber wir waren dominant, wir waren erfolgreich. Mitte Februar 2008 stürzten wir in eine Krise, die unserem Ehrgeiz geschuldet war. Drei Bundesligaspiele in Folge wurden verloren, eine aus Schalker Sicht unwürdige Negativserie. Da konnte selbst die zwischenzeitlich gute Ausgangslage in der Champions League keine Ruhe in den Verein bringen. Denn dank eines 1:0-Hinspielsieges hatten wir doch die realistische Chance, das Viertelfinale der höchsten europäischen Klasse zu erreichen. Zudem war die Krise eine reine Ergebnisproblematik. Denn die Mannschaft spielte guten Fußball, hatte aber Pech in Spitzenspielen. Das beste Beispiel: In Leverkusen verloren wir mit 0:1 durch einen

### Die Ergebniskrise

**15. Feb.: SCHALKE 04 - VfL Wolfsburg 1:2**

**19. Feb.: SCHALKE 04 - FC Porto 1:0 (Champions-League)**

**23. Feb.: Leverkusen - SCHALKE 04 1:0**

**1. März: SCHALKE 04 - Bayern München 0:1**

unglaublichen Treffer Arne Friedrichs, der fast von der Mittellinie abgezogen hatte.

### Motivationsstrategien in der Krise

Um die Mannschaft wieder auf Kurs zu bringen mussten wir noch mehr helfende Aktivitäten einleiten. Wir mussten neue Motivation aufbauen, aber wie?

### Führen und Motivieren

Prinzipiell bedeutet das Führen allgemein und damit das Führen einer Mannschaft für mich vor allem das Vermeiden von Demotivation. Jeder muss sich mit dem gemeinsamen Ziel identifizieren können und wissen, welchen Wert sein spezifischer Beitrag für das Ganze und das Erreichen der gemeinsamen Ziele besitzt. Das macht erforderlich, einen individuellen Motivationsansatz für jeden Spieler zu finden. Was ist ihm wichtig? Wie motiviert er sich selbst? Welche Perspektiven kann man ihm aufzeigen? Für den 33-jährigen vierfachen Familienvater Mladen Kristajic ergaben sich ganz andere Relationen als für seine jungen Mitspieler Manuel Neuer oder Mesut Özil. Handballbundestrainer Heiner Brandt bringt den individuellen Ansatz auf den Punkt: „Motivieren heißt für mich, nicht irgendeinen Zauber zu veranstalten. Meine Aufgabe ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich Spieler optimal entfalten.“

### Kompetenz zeigen

Als junger Trainer muss man sich Respekt und Akzeptanz erst erarbeiten. Das klappt am Besten über

Kompetenz. Man muss mehr wissen, mehr Informationen erarbeiten, die dazu führen, ein Spiel erfolgreich gestalten zu können. Mit Statistiken, Gegneranalysen und anderen Hilfsmitteln kann man der Mannschaft Unterstützung zuteil werden lassen. Sobald nur ein Spieler erkennt, dass die taktische und motivationale Einstellung durch den Trainer den Weg zum Erfolg geebnet hat, ist das Team mit im Boot.

Auch das bedeutet, in hohem Maße individuell zu arbeiten. Jeder Spieler benötigt positionsbezogen, bezogen auf sein persönliches Stärken- und Schwächenprofil sowie auf die zu erwartenden direkten Gegenspieler Unterstützung.

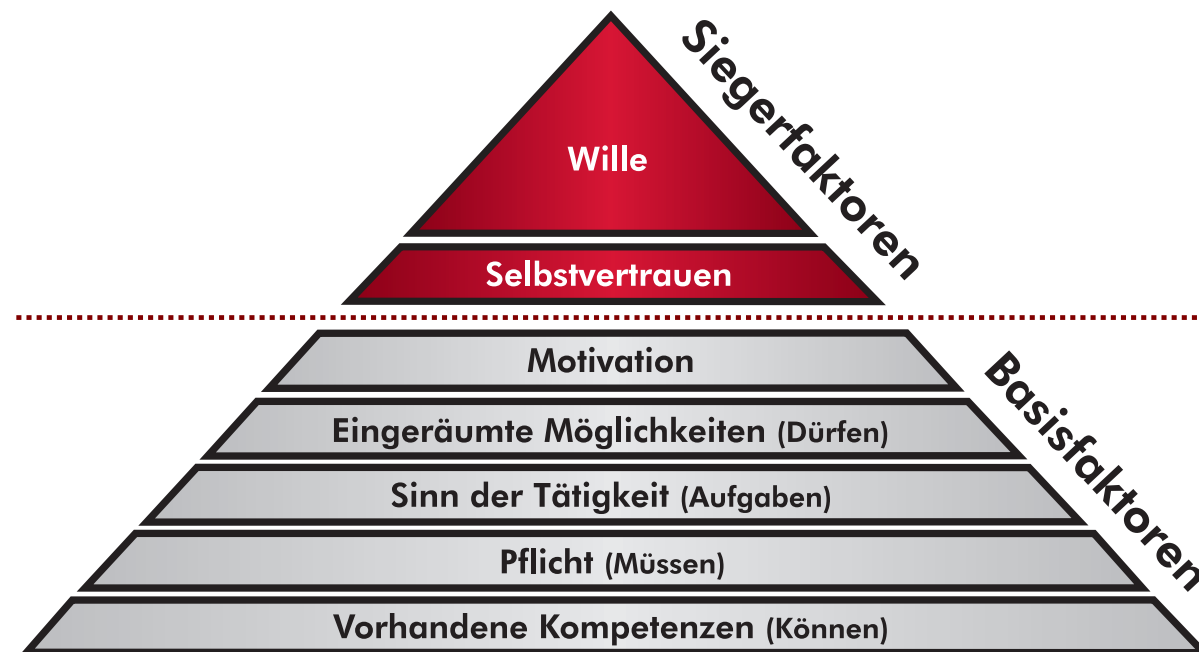
### Spielraum zur Entfaltung gewähren

Es gibt noch nicht einmal so prominente Beispiele aus dem Spitzensport, die den Sinn dieser Forderung eindeutig belegen:

- Jan Böklov kreierte den V-Stil im Skispringen. Zunächst mangels Ästhetik belächelt erreichte er 1988 einen Weltcupsieg. Er revolutionierte seine Sportart, weil er über mehrere Jahrzehnte manifestierte Grenzen überschritt.
- Richard Douglas Fosbury wurde mit seinem „Fosbury-Flop“ 1968 Olympiasieger im Hochsprung. Er sprang als erster mit dieser Technik, die sich schon nach kurzer Zeit im Spitzensportbereich komplett etablierte und andere Techniken ablöste.

Auch im Fußball sind Chancen zur Entfaltung gegeben: Durch die Anwendung von Spielsystemen, in denen sich bestimmte Spielertypen besser entfalten können. Oder mit

### Sieger- und Basisfaktoren im Spitzensport



individuellen Aufgaben an die Spieler – feste Schemata können Spieler wie Lincoln einengen, die Chance auf Entfaltung seiner Kreativität gab ich ihm mit einigen Freiheiten auf dem Platz.

#### Siegerfaktoren: Selbstvertrauen und Wille

Unter 'Basisfaktoren' für den Erfolg verstehe ich die Grundlagen, auf denen ein Spieler und die Mannschaft ihr Wirken aufbauen (siehe Abb.). Auf Basis des individuellen und mannschaftlichen Könnens besteht die Pflicht, eine Aufgabe zu erfüllen. Die eingeräumten Möglichkeiten zum Erreichen des Ziels lassen einerseits das Können zur Entfaltung bringen, andererseits nähren sie die Motivation, ehrgeizig auf das Ziel hinzuarbeiten.

Um das Ziel aber auch erreichen zu können, sehe ich zwei 'Siegerfaktoren' als notwendig an. Einerseits Selbstvertrauen, das der Trainer den Teammitgliedern als Spieler, aber auch als Persönlichkeiten geben muss. Seine Besonderheiten wie Herkunft, Religion, Stärken und Schwächen berücksichtigend führte ich mit jedem Spieler Einzelgespräche, in denen ich den Spielern konkrete Hilfen gab, Top-Leistungen

abrufen zu können. Andererseits benötigen Spieler den absoluten Willen, diese Spitzenleistungen auch erbringen zu wollen. Dazu müssen sie, wie im Beitrag von Babette Lobinger und Werner Mickler schön formuliert, ihren inneren Schweinehund dressieren. Sie müssen an ihre Grenzen gehen.

#### Individuelle Maßnahmen auf Basis von Persönlichkeitsprofilen

Der Trainer ist der Schlüssel, die Spieler an die Leistungsspitze zu bringen. Das Problem dabei aber ist, die individuellen Voraussetzungen der Spieler zu kennen, auf denen die oben beschriebenen Ansatzpunkte für das Trainerhandeln beruhen.

#### Reiss-Profil

Um individuell mit den Spielern arbeiten können, griffen wir auf die Zuarbeit externer Experten mit der sogenannten Reiss-Analyse zurück. Die grundlegende Motiv- und Antriebsstruktur eines Menschen zeigt sich in seinen grundsätzlichen Werten, Zielen und Motiven. Diese werden in dem Selbst einschätzungstest zum Reiss-Profil erfasst und in ihren Auswirkungen auf die Persönlichkeit in der indi-

viduellen Auswertung beschrieben. Die Werte und Einstellungen sind in 16 Lebensmotive strukturiert (siehe Abbildung rechts), das in gut 120 Fragen ermittelt wird. Ein Trainer wird z. B. in der Kategorie „Macht“ immer ein relativ ausgeprägtes Potenzial haben, ohne das er eine Mannschaft nicht führen könnte. In Einzelgesprächen wurden die individuellen Ziele der Spieler abgesteckt (z. B. Stammspieler) und auf Basis ihrer persönlichen Motiv- und Motivationslage konkrete Wege aufgezeigt, wie sie dieses Ziel erreichen oder ihm zumindest näherkommen können. In diesen Einzelgesprächen achtete ich immer darauf, dem Spieler glaubwürdig, wertschätzend und konstruktiv zu begegnen. Damit die Spieler auch mich richtig einschätzen konnten, habe ich ihnen gestattet, auch mein Persönlichkeitsprofil einzusehen. Am Ende eines Gespräches war mit Hilfe des individuellen Profils klar, was ich von dem Spieler zu halten habe, was er von mir zu erwarten hat und welche konstruktiven Wege für die weitere Zusammenarbeit bestehen.

Die Persönlichkeitsprofile waren in der täglichen Trainingsarbeit sehr hilfreich:

- Ein kreativer Spieler hatte eine hohe Menschenorientierung, er wies eine niedrige Unabhängigkeit und eine hohe Beziehungsorientierung auf. Sein Idealismus war hoch, was unter Fußballern selten ist. Andererseits war er geprägt von starken Sorgen und Zukunftsängsten. Dieser Spieler benötigte eine enorme Zuwendung (Abklatschen, Schulterklopfen, stets positiv begleiten) und Fürsorglichkeit, um dauerhaft Spitzenleistungen für Verein und Mannschaft zu erbringen.
- Ein zweiter Spieler hatte ein geringes Machtpotenzial, war also ein Mitläufertyp und kein Führungsspieler. Aufgrund seiner emotionalen Ruhe blieb er immer cool und psychisch stabil. Das machte ihn zum sicheren Strafstoßschützen. Dagegen war er sehr statusorientiert, weshalb er sich lieber verletzt meldete, als auf der Bank sitzen zu müssen. Als nicht ganz etablierter Spieler vor die Wahl gestellt, lieber ein- oder ausgewechselt zu werden hatte er eine klare Vorstellung: Er wollte nicht von Beginn an spielen um dann ausgewechselt zu werden. Er wollte lieber eingewechselt werden und die Chance erhalten, das Spiel als Joker zu entscheiden – was ihm auch einige Male gelang!

#### Die 16 Lebensmotive des Reiss-Profiles

1. Macht
2. Unabhängigkeit
3. Neugier
4. Anerkennung
5. Ordnung
6. Sparen/Sammeln
7. Ehre
8. Idealismus
9. Beziehungen
10. Familie
11. Status
12. Rache/Wettkampf
13. Eros
14. Essen
15. Körperliche Aktivität
16. Emotionale Ruhe

#### Erfolg in der Champions League

Nach drei in Serie verlorenen Bundesligaspielen stand nun das Rückspiel des Achtelfinales in der Champions League beim FC Porto statt. Den dank des 1:0-Sieges im Hinspiel realistischen Einzugs in das Viertelfinale hatte der FC Schalke 04 bis dahin nie erreicht, zudem bedeutete dieser Schritt Mehreinnahmen von 50 Millionen Euro! Neben der intensiven Beschäftigung mit den einzelnen Spielern und der akribischen Vorbereitung auf den Gegner wollte ich etwas Besonderes machen, einen Weg nutzen, den man nur punktuell gehen kann.

#### Leistungssteigerung durch Emotionalisierung

In der Abschlussbesprechung vor dem Spiel kann man die Instrumente des Einzelgesprächs nicht nutzen, man muss alle Spieler erreichen. In einem kleinen Raum ließ ich eine Leinwand und gute Boxen zur Vorführung eines kleinen Films vorbereiten. Nach der üblichen Taktikbesprechung ließ ich den Film „Aufstehen“ einspielen. Er zeigte in bewegender Manier schwere Sportlerschicksale – und wie sich die Sportler wieder an die Leistungsspitze herangearbeitet haben. Der im Krankenbett abgemagerte, an Krebs erkrankte Lance Armstrong bei der Chemotherapie, sein hartes Training und seine Toursiege. Skirennfahrer Hermann Maier, der bei einem Unfall fast sein Bein verlor und nach langer Leidenszeit und Rückschlägen doch noch einen Olympiasieg feiern konnte. Und der historische Champions League-Sieg 2005 des FC Liverpool über den AC Mailand, als der spätere Sieger 0:3 in Rückstand lag, sich mit drei Treffern in die Verlängerung rettete und im Strafstoßschießen triumpierte. Sie alle standen in einer Krise auf, kämpften und siegten. Die Spieler waren bewegt. Einige gingen wortlos, andere wollten den Film noch einmal sehen. Am nächsten Tag bekamen wir in der 86. Minute ein Gegentor, das unser Hinspielergebnis von 1:0 egalisierte. Wir gewannen im Elfmeterschießen, in dem eine zweite Maßnahme griff ...

#### Reiss-Profil beim Strafstoßschießen

Sofort nach dem Schlusspfiff holte ich alle Spieler zu mir und bildete den 11er-Kreis. Ich musste schnell agieren, um den Spielern die Möglichkeit zu nehmen, sich eine Jacke überzuziehen, die Schuhe auszuziehen oder anderweitig Verantwortung abzulegen.

Ich fragte die Spieler nicht, wer sich für einen Strafstoß sicher fühlen würde sondern teilte unverzüglich und bestimmt die fünf Schützen ein, auch in ihrer Reihenfolge. Dank der Persönlichkeitsprofile wusste ich, wer eine hohe emotionale Ruhe hatte, selbst in diesem bedeutenden Spiel und vor der tobenden Kulisse. Die ersten vier Schützen verwandelten sicher, der fünfte musste nicht mehr antreten, weil Manuel Neuer zwei Strafstoße parierte.

#### Die Beurlaubung

Der Bonus des größten Schalker Vereinserfolges in der Champions League war sehr schnell aufgezehrt. Der Klub äußerte schon seit einiger Zeit kein klares Bekenntnis zum Trainer, Rückendeckung oder kleinere positive Signale blieben aus. Am Donnerstag reisten wir vom Viertelfinale aus Barcelona ab und mussten nach Bremen zum nächsten Bundesligaspiel am Samstag anreisen. Trotz der hohen Belastung im Champions League Spiel und der Reisesträpazen lieferten wir in Bremen ein sensationelles Spiel auf allerhöchstem Niveau. Schon zur Halbzeit hätten wir 4:0 führen können, unsere Torchancen wurden allerdings nicht genutzt. „Eigentlich hättet ihr 5:1 gewinnen müssen“ resümierte der Bremer Trainer Thomas Schaaf das Topspiel mit den vielen Torchancen auf beiden Seiten, das schlussendlich jedoch Werder Bremen in dieser Höhe für sich entschied.

Am nächsten Vormittag trainierte ich noch mit den Reservisten, am Mittag erfolgte die Beurlaubung mit der Begründung, es fehle an der spielerischen Entwicklung der Mannschaft. Bei der Übergabe des Teams stand der FC Schalke 04 auf dem dritten Tabellenplatz der Bundesliga und im Viertelfinale der Champions League.