

RP+ Erfolgsforscher Zahner über Nagelsmann und die Heim-EM

„Wir Schweizer haben 2008 das Wort Heimnachteil kreiert“

Exklusiv | **Düsseldorf** · Der Schweizer Erfolgsforscher und Trainermentor Ruedi Zahner hat 1998 untersucht, wie Frankreich mit dem Druck bei der Heim-WM umgegangen ist. Im Interview erklärt er, wieso dem DFB-Team seine Unbesiegbarkeit abhandengekommen ist und warum gerade Julian Nagelsmann der richtige Trainer für die EM ist.

12.06.2024 , 10:54 Uhr · 11 Minuten Lesezeit



Ruedi Zahner (67) erforscht die Ursachen des Erfolgs. Der Schlüssel, sagt er, sind die Trainer.

Foto: RZ/Michael Sieber



Von Karsten Kellermann

Herr Zahner, Sie haben 1998 für die Fifa untersucht, wie Frankreich mit dem Druck umgeht, im eigenen Land Weltmeister werden zu müssen. Was kam dabei heraus?

ZAHNER Nie stand ein Nationaltrainer unter größerem Druck als Aimé Jacquet. Die Erwartungshaltung war enorm – und vom ersten Tag an forderte die mächtige Sportzeitung L'Équipe die Absetzung Jacquets. Das ging so weit, dass er die Medien boykottierte. Nach dem Gewinn des WM-Titels hat sich die L'Équipe bei ihm öffentlich entschuldigt und der Chefredakteur wurde entlassen. Unbeirrt von allem ist Jacquet seinen Weg gegangen. Zwei Jahre lang hat er sein Team auf den großen Moment vorbereitet. Zweifel und Unsicherheit waren für die Franzosen Fremdwörter, als es losging. Das war die große Leistung von Jacquet. Er hat seinen Leuten Ängste genommen und Vertrauen gegeben und jeder konnte sich auf den andern verlassen. So entstand ganz natürlich dieses unwiderstehliche Gefühl: Wir sind bereit! Und Frankreich war wirklich bereit – eine total verschworene Einheit mit einem Plan B in der Tasche. Der WM-Titel war die logische Konsequenz. Jacquets Wirken hat mich unglaublich fasziniert, Inspiration pur. Er hat mir, uns allen gezeigt, wie wichtig der Coach für den Erfolg einer Mannschaft ist, dass Erfolg einen Leader braucht. Gleichzeitig war es der Startschuss für meine Erfolgsforschung ‚Why We Win‘.

RP+ „Die Qualität haben wir“

Jürgen Klinsmann erklärt, warum es wieder ein Sommermärchen geben kann

Was war mit Zinedine Zidane? War er nervös vor der Aufgabe?

ZAHNER Im Gegenteil. Er strahlte mit jeder Faser eine totale Ruhe aus, so ist einer, der weiß, was er will und was er kann, mit einem totalen Vertrauen in sich und in sein Team. Und wie alle anderen hatte er die Philosophie von Jacquet verinnerlicht: ‚Wir sind hier, um zu gewinnen und der Mannschaft zu dienen‘. Unglaublich. Darum sage ich: Die Quelle von allem ist der Trainer. Jacquet hat es geschafft, trotz der vielen Stars ein starkes Wir-Gefühl in die Mannschaft, in den gesamten Staff zu bringen. Jeder glaubte daran, dass sie ihre Werte auf dem Spielfeld darstellen können.



Wurden 1998 Weltmeister mit Frankreich im eigenen Land: Christian Karembeu, Zinedine Zidane und Robert Pires (v.l.n.r.).

Foto: AFP/MIGUEL MEDINA

Das erinnert an die EM 1996, als Berti Vogts sagte: Der Star ist die Mannschaft.

ZAHNER Genau. Auch da war der Erfolg das Werk des Trainers. Auch Vogts hat es geschafft, dass sich jeder im Team in den Dienst der Mannschaft stellt und jeder Einzelne daran glaubt, dass das Unmögliche möglich ist.

Ist das, was Sie über Frankreich und Jaquet herausgefunden haben, übertragbar auf die deutsche Heim-EM und Julian Nagelsmann?

ZAHNER Absolut. Der Gamechanger war, als Nagelsmann nach der Schmach gegen Österreich einen Pflock eingeschlagen hat. Er hat sich entscheidende Fragen gestellt, ist volles Risiko gegangen und hat alles auf Links gedreht. Er hat knallharte Entscheidungen getroffen und damit allen klar gemacht: Ich bin der Chef – so machen wir es. Mit seiner frechen Botschaft an die 80 Millionen Bundestrainer – ‚einfach kicken‘ – hat er alle befreit und seinen Spielern ganz spontan den Druck, den bleischweren Rucksack genommen. Der große Unterschied zu Jaquet ist, deswegen ist es auch nur bedingt vergleichbar: Nagelsmann hatte nur drei Monate Zeit seit dem Österreich-Spiel. Das war zum Beispiel bei Jürgen Klinsmann 2006 anders – er hat aber dasselbe gemacht wie nun Nagelsmann, er ist gekommen und hat im Land des Kampfes alles auf den Kopf gestellt. Ich habe Klinsmanns damaligen Co-Trainer Jogi Löw vor der WM in Deutschland gefragt, woher sie den Mut nehmen, das Risiko auf sich zu nehmen im konservativen Deutschland, einen komplett neuen Weg zu gehen. Jogi sagte: ‚Wir machen es genauso, wenn es gut geht, klasse. Und wenn nicht, dann gehen wir wieder‘. Diese innere Unabhängigkeit ist, gerade in Zeiten wie heute, die entscheidende Voraussetzung, um als Trainer Großes zu kreieren.

Früher selbst Profi, heute Mentor für Trainer



Ruedi Zahner im Gespräch mit Gladbach-Trainer Gerardo Seoane.

Foto: RZ

Ruedi Zahner war selbst Profifußballer, Trainer und Sportchef. Er hat es sich zur Lebensaufgabe gemacht, den Sport, insbesondere das Trainerbusiness zu revolutionieren.

Der Schweizer Visionär hat mit seiner Erfolgsforschung Why We Win die weltbesten Trainer studiert, mit ihnen zusammengearbeitet und ist für viele ein vertrauter Mentor geworden. **Ottmar Hitzfeld** schreibt in seiner Biografie: „Ruedi Zahner war eine wichtige Person zu Beginn meiner Karriere.“

Lange galt das Prinzip: 22 Leute spielen Fußball und am Ende gewinnt Deutschland, wie der Engländer Gary Lineker sagte. Was war das Erfolgsgeheimnis der Deutschen?

ZAHNER Es gab eine klare Hierarchie und eine gute Mischung aus Künstlern und Arbeitern, dazu kamen die Kampfkraft, die physische Präsenz und die Tugenden, die diese Mannschaft lebten und vor sich hertrugen. Wichtig war über die Jahre, dass über die Siege und die Erfolge der Deutschen ein unglaubliches Selbstbewusstsein erwachsen ist, ein Gefühl, unbesiegbar zu sein. Daraus entsteht der Glaube, jederzeit das Blatt wenden zu können. Es fing im Grunde an in Bern, meiner Heimat, im Finale von 1954. Wer hätte gedacht, dass die Deutschen die großen Ungarn besiegen könnten, gerade nach dem 0:2-Rückstand? Und so ging es weiter. Bei der Konkurrenz entstand dann der Glaube daran, dass man gegen die Deutschen keine Chance hat, egal wie ein Spiel läuft. Für mich war Linekers Aussage eine Mischung aus Bewunderung und Verzweiflung.

Wie ist das Erfolgsprinzip abhandengekommen?

ZAHNER Es gibt vielleicht nicht mehr die klare Hierarchie, die die großen deutschen Teams immer hatten. Es gab einen klaren Leader und viele, die für ihn gearbeitet haben. Daran hat keiner gerüttelt, das ist heute anders, denke ich. Dazu kommt: Der Biss, das Gras fressen, die ganze physische Präsenz, die die Deutschen immer hatten, und die unglaubliche Mentalität – all das hat sich verändert, es ist nicht mehr selbstverständlich, dass jemand die Drecksarbeit machen will wie damals Schwarzenbeck, Vogts oder Briegel. Die Spieler wollen und müssen auch Fußballspielen können, und nicht nur herumgrätschen. Dazu kommt, dass andere Nationen extrem aufgeholt haben. Und als sie auch mal strauchelten, war das Gefühl beim Gegner schnell da, dass man den Deutschen doch etwas anhaben kann. Es ist wie im umgekehrten Fall – der Kopf spielt auf beiden Seiten mit.



Das ist der deutsche EM-Kader für das Heimturnier

Foto: dpa/Christian Charisius

2014 in Brasilien waren die Unbesiegbaren dann zurück.

ZAHNER Spannend dabei ist: Joachim Löw hatte beim WM-Triumph in Brasilien auch den Slogan ‚Wir sind bereit wie nie zuvor‘. Jogi hat extrem auf die Einstellung gepocht, hat dem Team die Grundhaltung vermittelt: Wenn wir eine verschworene Gemeinschaft sind und jeder für den andern da ist, können wir als erste europäische Mannschaft in Südamerika Weltmeister werden. Und so sind sie auch voller Vertrauen und Demut aufgetreten und haben sich damit in die Herzen aller gespielt.

Es war aber nicht nachhaltig.

ZAHNER Fakt ist: Im Erfolg liegt der Keim des Misserfolgs, das hat Ottmar Hitzfeld schon immer gesagt und gewusst. Nach der WM in Brasilien haben es die Deutschen verpasst, etwas zu verändern, es fehlte der Mut, sich neu zu erfinden. Jogi ist vom Kreativmodus in den Überlebensmodus übergegangen, in dem der deutsche Fußball jetzt über Jahre verharrte. Plötzlich verliert man und mit jeder Niederlage bröckeln der Glaube und das Selbstverständnis, unbesiegt zu sein. Das hat die Konkurrenz gnadenlos ausgenutzt, respektive hat ihr das den Glauben gegeben, die Deutschen schlagen zu können. Und

diesen Glauben gilt es jetzt wieder Schritt für Schritt aufzubauen. Julian Nagelsmann hat den Anfang gemacht. Das Österreich-Spiel war ein initialisierender Moment für ihn. Es steht alles noch auf wackligen Beinen, aber die Zuversicht und Euphorie ist wieder zurück.

Kader, Spielplan, Quartier

Das müssen Sie zum EM-Verlauf des DFB-Teams wissen

ARD, ZDF, RTL, MagentaTV

So sehen Sie die Fußball-EM 2024 im Fernsehen und Stream

Ist es da ein Vorteil, dass es eine Heim-EM ist?

ZAHNER (grinst) Da fragen Sie den Richtigen. Wir Schweizer haben doch 2008 bei unserer EM das Wort „Heimnachteil“ kreiert. Das bedeutet: Wenn du zu viel willst und zu hohe Ziele setzt und nach außen kommunizierst, wird das ganz schnell zu einem Nachteil. Da haben die Deutschen sicher einen Vorteil, weil sie unglaubliche Qualitäten haben. Und zur entfachten Euphorie kommt die Sehnsucht nach Erfolg. Die Frage ist dann: Wie nötig sind Resultate, um alles zu tragen? Ich sage: Du gewinnst eine WM oder eine EM nicht als Manager, sondern als Leader, als einer, der mit Menschen umgehen kann, der in schwierigen Situationen souverän bleibt, Ruhe bewahrt, Mut beweist, die richtigen Entscheidungen trifft und in Verbindung zu seinen Leuten bleibt.



Foto: dpa, nic

Nagelsmann setzt auf das Momentum, auch bei der Kaderzusammenstellung.

ZAHNER Der Begriff Momentum steht immer im Zusammenhang mit Erfolg und guten Zeiten. Gerade Nagelsmann hat aber das Gegenteil bewiesen und die Schmach gegen Österreich als Momentum genutzt und alles neu entzündet. Ein eindruckliches Beispiel ist auch Argentinien in Katar: Messi und Co. haben das erste Spiel gegen Saudi-Arabien verloren, Trainer Lionel Scaloni hat die Niederlage genutzt, alles auf den Kopf zu stellen und dann ist Argentinien durchgestartet bis zum WM-Titel. Für das braucht es einen

Trainer, der in der Niederlage zur Höchstform aufläuft. Der Ruhe bewahrt, Mut zum Neuen hat und – die Königsdisziplin für jeden in diesem Hochdruck-Business – nicht lange zögert, sondern blitzschnell Entscheidungen trifft.

RP+ EM-Kolumne des Ex-Bundestrainers

Warum Vogts Müller für so wichtig hält - und wen er im Kader vermisst

Was ist die größte Herausforderung für Nagelsmann vor dem Start des Turniers?

ZAHNER Was mir gefällt: Er ist ein Mann der Tat, er hat keine Angst vor Entscheidungen. Was ich sagen kann, ist, dass die großen Leader zwei Dinge haben, die sie auszeichnen: Zum einen das Selbstvertrauen, den Mut, den Biss, den Nagelsmann hat. Zum anderen ist es die Kunst, eine starke Beziehung, Verbindung zu seinen Leuten aufzubauen. Da ist die große Frage, wie weit Nagelsmann das bis zur EM hinkriegt. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen: Ich hätte für meinen Trainer Ottmar Hitzfeld mein Leben gegeben, weil er alles für mich getan hat. Ich sage es mal plakativ: Ohne Liebe geht nix im Fußball. Das beste Beispiel ist Jürgen Klopp. Seine Spieler lieben ihn, weil sie wissen: Er liebt uns, er opfert sich für uns auf. Oder denken Sie an Helmut Schön früher beim DFB oder in Spanien del Bosque – die Spieler haben diese Trainer geliebt und alles für sie getan. Es geht um Liebe und Macht – der Trainer muss der Chef sein, dastehen, an sich glauben, aber auch ganz viel Herz haben. Beziehung ist alles. Die EM wird zeigen, wie weit Nagelsmann da ist. So ein Turnier bringt oft ganz neue Seiten eines Trainers zutage.

Unruhe beim DFB-Gegner Schweiz

Mit Offensivsorgen und Trainerdiskussion zur EM

Deutschland trifft in der Vorrunde auf die Schweiz. Wer hat das bessere Erfolgsrezept?

ZAHNER Deutschland hat eine unglaubliche Qualität und Breite. Wir Schweizer sind logischerweise der Underdog, aber das ist eine Rolle, die wir lieben. Wir freuen uns sehr auf das Spiel und wissen auch, was wir können. Die Angst, die wir früher hatten, ja uns ‚in die Hosen gemacht haben‘, wenn es gegen Deutschland ging – diese Angst ist nicht mehr da. Wir haben in der Schweiz tolle Arbeit gemacht, gerade auch im Bereich Persönlichkeit und Leadership. Und wir haben starke Persönlichkeiten in den großen Ligen Europas, siehe Granit Xhaka. Sicher, wir haben nicht solche Ausnahmekönner wie Wirtz oder Musiala, aber das muss nicht entscheidend sein. Gewinnen wird der Coach, der die bessere Verbindung zu seinen Spielern hat. Beziehung ist die Mutter des Erfolgs. Die Verbindung vom Coach zu seinen Leuten nimmt Ängste und schafft ein Netz von totalem Vertrauen. Ein gegenseitiges Vertrauen – man möchte dem Coach alles zurückgeben, ist bereit für ihn über die Grenze zu gehen, für ihn zu rennen. An diesem Punkt sieht man, vor allem wenn es eng wird, wie gut ein Trainer gearbeitet hat. Ich sage immer: 85 Prozent des Erfolgs eines Trainers hängt davon ab, wie er mit dem Menschen zugeht. Das Problem: Über 90 Prozent sind einfach nicht verbunden mit ihren Leuten. Eine krasse Zahl, aber es ist so.



Foto: imago sportfotodienst

Nagelsmann oder Yakin: Wer hat die bessere Verbindung?

ZAHNER Julian Nagelsmann hatte im Vergleich zu Murat Yakin relativ wenig Zeit, in diese Verbindung zu investieren. Doch mit seiner Botschaft ‚Einfach kicken‘ hat er sofort unglaublich viel Vertrauen geschaffen. Bei Yakin sieht es anders aus. Nach der Qualifikation für die EM wurde die Vertrauensfrage gestellt: ‚Gehen wir mit Yakin an die EM oder nicht?‘ und die Vertragsverlängerung auf nach der EM verschoben. Das sind natürlich schlechte Voraussetzungen, dass da eine Verbindung, ein starkes Vertrauen ineinander entstehen kann. Und daran scheitert oft ein großer Erfolg. Viel Unsicherheit ist da, viele offene Fragen und das alles verunmöglicht, dass die Spieler im entscheidenden Moment für den Trainer rennen. Was uns Schweizern bleibt, ist die Hoffnung. Und nicht zu vergessen: Schon so manches Turnier hat für faustdicke Überraschungen gesorgt. Ich nehme mir mal raus zu sagen: Hopp Schwiiz!