

## Verständnis und gegenseitiges Vertrauen als Basis

Von Marcel Wisler

Interview mit Christoph Spycher, Sportchef des BSC Young Boys.

**Du wirkst bei deinen Auftritten immer sehr gelassen, ruhig, souverän. Man könnte meinen, du hättest keinen Stress.**

Ich habe als Spieler gelernt, mit Druck umzugehen. Leistungsdruck gehört zum Beruf des Profifussballers. Man muss auf Knopfdruck «performen», also leisten, und es interessiert niemanden, ob der Fussballer eine ruhige oder schlaflose Nacht hatte oder ob es ihm privat gut oder schlecht geht. Wenn die Leute ins Stadion gehen, wollen sie Leistung sehen. Fussball ist ein sehr spezielles, überhitztes Geschäft, es lebt von den Extremen: Entweder du kannst übers Wasser laufen oder du bist unter der Erde. In meiner Aufgabe ist es deshalb wichtig, Ruhe auszustrahlen. In meiner aktuellen Funktion als Sportchef von YB sehe ich noch viel mehr hinter die Kulissen und es gibt selbstverständlich gerade in Momenten wie diesem, mitten in der Transferphase (Hinweis der Redaktion: Das Gespräch wurde Ende August geführt), Stress und auch mal die eine oder andere schlaflose Nacht. Ich habe einen Weg gefunden, gut damit umzugehen.

**Wie verhältst du dich heute in Stresssituationen?**

Ich habe mit der Zeit gelernt, dass Druck auch die Konzentration fördert und Energie freisetzt. Klar ist, dass dies nicht endlos funktioniert. Jeder braucht auch eine Quelle, um neue Energie zu tanken und abzuschalten. Bei mir sind das mein familiäres Umfeld und gute Freunde, bei denen Fussball nicht Thema Nummer 1 ist. Da kann ich auch mal über andere Dinge sprechen als Fussball. Vor allem meine Frau und meine Kinder sind mir sehr wichtig. Zu Hause stehen sie im Mittelpunkt, es dreht sich alles um sie. Hier spielt meine Frau eine ganz wichtige Rolle, sie organisiert unser Familienleben und mit ihr kann ich



Christoph Spycher,  
Sportchef des BSC Young Boys,  
ist Garant für sportlichen Erfolg und bekannt  
für sein menschliches und motivierendes  
Führungsverständnis.

über alles reden. Das gibt mir Kraft für meinen oftmals stressigen Job.

**Als Mitglied der Geschäftsleitung bei YB und im Umgang mit Spielern, die oft sehr jung sind, hast du auch eine Führungsaufgabe.**

Das sind zwei ganz verschiedene Aufgaben. Man kann meine Rolle als Führungskraft im Unternehmen und meine Rolle als Ansprechperson für junge Spieler nicht vergleichen. Da ich es selber erlebt habe, kann ich mich sehr gut in die jungen Spieler einfühlen. Es ist als junger Mensch nicht einfach, quasi über Nacht als öffentliche Person im Rampenlicht zu stehen. Ohne gross darauf vorbereitet zu

## «Offene und respektvolle Gespräche schaffen Vertrauen, sie sind der Schlüssel zum Erfolg.»

sein, wird über einen geschrieben, auch geurteilt. Die Medien spielen da eine wichtige Rolle, daran muss man sich gewöhnen. Hier muss ich die jungen Spieler begleiten. Und gerade bei einheimischen Fussballern spielt auch das Umfeld eine wesentliche Rolle und prägt den Alltag mit. Ich erinnere mich da an meine Zeit als Aktivfussballer. Auch wenn ich versucht hatte, nicht alles zu lesen, was über mich berichtet wurde, sah ich mich dennoch oft damit konfrontiert. So reichte ein Telefongespräch mit meiner Mutter, die mich darauf ansprach. Es ist deshalb für mich wichtig, aufmerksam zu sein, was z.B. in einem Match passiert und welche Folgen sich daraus in den nächsten Tagen entwickeln könnten. Hier muss ich empathisch sein, muss auch aktiv auf Spieler zugehen und offen sein, um über das sich Anbahnende ehrlich zu reden.

**Es gibt also kein Standardrezept, sondern du musst dich individuell auf dein Gegenüber einstellen?**

Ja, so ist es. Gerade auch mit Spielern aus anderen Kulturen braucht es Zeit, um zu verstehen, wie sie funktionieren und was sie brauchen. Und das ist das Entscheidende! Dass eine Organisation ein Umfeld bietet, welches von vielen Menschen getragen wird, die alle ein Gespür dafür bekommen, was in der aktuellen Situation notwendig und förderlich ist.

**Dem Sport fällt in unserer Gesellschaft eine wichtige Vorbildrolle zu. Auch in Unternehmen dient der Sport oft als Inspiration für Führungskräfte. Kannst du aus deinen Erfahrungen Tipps für Führungskräfte in Unternehmen weitergeben?**

Es gibt sicher einige Parallelen, aber auch Dinge, die nicht übertragbar sind. Letztlich geht es auch im Fussball um Fachkompetenz und um Qualität, die man verbessern will. Das ist sicher vergleichbar mit der Wirtschaft. Entscheidend ist das Zusammenspiel aller, sei es auf dem Feld oder im Unternehmen. Man ist immer Teil eines Ganzen, es geht um Menschen, um das Kooperieren, um die Frage, wie man gemeinsam besser wird. Wie geht man miteinander um, damit eine Basis für die intensiven Phasen entsteht, die gute und auch schlechte Erfahrungen bringen kann? Kein Mensch geht immer mit der gleichen Energie

in den Tag. Das ist nicht schlimm, sondern einfach normal. Aber es ist in dem Moment gut zu wissen, Teil eines Teams zu sein, das einem auch mal einen schlechten Tag zugesteht.

**Wirst du eigentlich von der Wirtschaft angefragt, Referate zu halten und dein Wissen einzubringen?**

Ich erhalte momentan sehr viele Anfragen. Ich kann denen in der Regel nicht Folge leisten. Die Aufgaben eines Sportchefs sind sehr intensiv – nicht nur in Transferphasen und Zeiten des Umbruchs, sondern generell. Es gibt Momente, da sind auch wir alle am Anschlag und deshalb ist eine Absage eine meiner Schutzmassnahmen, um nicht permanent auf 150 Prozent zu laufen. Das musste ich zuerst lernen, weil der grösste Teil der Anfragen ja interessant, spannend oder für eine gute Sache ist. Aber ich brauche den Ausgleich von der Arbeit und muss mich abgrenzen können. Ich will mir auch mal einen freien Abend gönnen oder am Wochenende Zeit haben, mir einen Match meiner Kinder anzuschauen.

**Den Leistungsdruck, gerade auch bei jungen Spielern, stelle ich mir sehr hoch vor. Sie stehen oft am Scheideweg, ob sie es schaffen, ihren Traum einer Profikarriere zu erfüllen oder nicht. Und wenn der Erfolg da ist, müssen sie lernen, mit Beratern, Medien und öffentlicher Aufmerksamkeit umzugehen. Wie begleitest du die jungen Spieler?**

Es gibt verschiedene Arten der Begleitung. Am Wichtigsten sind die Mitspieler. Unsere Philosophie ist es, dass wir im Team drei bis fünf erfahrene Spieler haben, die im Training oder in der Kabine spüren, wie es den jungen Spielern geht. Zu diesen Führungsspielern habe ich ein vertrauensvolles Verhältnis aufgebaut. Da ich nicht immer nahe an den Spielern sein kann, bekomme ich von ihnen Hinweise, wenn etwas nicht rundläuft und Unterstützung nötig ist. Auch das gesamte Trainerteam steht den Spielern sehr nahe. Aus eigener Erfahrung weiss ich um die ganz wichtige Rolle der Physiotherapeuten. Sie sind nicht nur da, um körperliche Unterstützung zu leisten, sondern bekommen oft auch emotionale Bedürfnisse als Erste mit. Zu ihnen hatte ich in meiner aktiven Zeit immer eine enge Bindung und sie waren für mich oft die Menschen, denen ich mein Herz öffnen und mit denen ich meine Sorgen teilen konnte. So gesehen ist der gesamte «Staff» die Anlaufstelle für viele Spieler.

Auch hier ist es mir wichtig, dass wir ein offenes und ehrliches Klima schaffen, welches auch Raum für schwierige Gespräche bietet. Da ich im Verein nicht die Person bin, welche über die Aufstellung der Mannschaft entscheidet, kann ich auch mal ein persönliches Gespräch auf einer anderen Ebene führen. Und da wir ein gut funktionierendes Führungsteam haben und viele Gespräche untereinander führen, konnten wir ein Klima des Vertrauens herstellen.





Christoph Spycher (rechts), Sportchef des BSC Young Boys und ehemaliger Fussballspieler

Es ist uns gelungen, ein Umfeld und eine Stimmung zu schaffen, welche die Entwicklung der Spieler als Fussballer und als Persönlichkeiten unterstützt. Dies ist der Kern unseres Erfolgs. Meine Philosophie ist es, dass jeder Fehler machen darf, und auch macht, und dass wir gemeinsam tagtäglich versuchen, uns zu verbessern. Wir sind alle keine Maschinen, nicht jeder macht bei jedem Spiel seinen perfekten Match, das ist gar nicht möglich.

**Bei allen Gemeinsamkeiten, die ihr so vorbildlich lebt, kann ich mir dennoch vorstellen, dass es in deiner Funktion als Sportchef auch Ziele gibt, die sich vielleicht nicht mit der Karriereplanung eines Spielers verknüpfen lassen. Wie gehst du mit diesem Konflikt um?**

Ja, sicher gibt es ein Projekt, welches wir als Club verfolgen, und jeder Spieler verfolgt auch sein persönliches Projekt der eigenen Karriere. Die Herausforderung ist es zu versuchen, diese unterschiedlichen Interessen zusammenzufügen. Auch hier ist für mich das offene und ehrliche Gespräch der Schlüssel zum Erfolg. Sich zusammen darüber zu unterhalten, wie jeder von uns die Zukunft sieht. Wir können nicht in die Glaskugel schauen und wir wissen nicht, was kommt. Aber wir können sehr wohl antizipieren, was auf uns zukommen könnte. Eine sehr positive Erfahrung habe ich diesbezüglich mit Djibril Sow gemacht, der in diesem Sommer zu «Eintracht Frankfurt» transferiert

wurde. Schon vor einem Jahr hatte er sehr attraktive Angebote, auch wirtschaftlicher Art, die für ihn und auch für uns verlockend waren. Aber aus meiner Erfahrung wusste ich, dass zu diesem Zeitpunkt aus sportlichen Gründen der Schritt ins Ausland zu früh erfolgt wäre. Wir haben beide oft und sehr intensiv darüber gesprochen. Und ich habe Djibril Sow bewundert, mit welcher Klarheit er dann meine Argumente annehmen konnte. In der letzten Saison ist er schliesslich zu einem überragenden Schlüsselspieler herangereift. Und obwohl ich ihn gerne noch weiter in unserem Team hätte spielen sehen, war mir dann am Ende der Saison klar, dass jetzt die Zeit für einen Wechsel ins Ausland gekommen ist. Und da habe ich ihn in seiner Entscheidung unterstützt, weil es nun richtig war, die Interessen des Spielers über jene des Vereins zu stellen. Nur wenn der Prozess offen und in gegenseitigem Respekt geführt wird, schafft man sich Vertrauen und auch den guten Ruf, den wir im Moment mit unserer Arbeit erfahren dürfen. Das Beispiel Djibril Sow soll bei uns Schule machen.

**Im Sport wird viel darüber gesprochen, welche wichtige Funktion dem Mentaltrainer zukommt. Wie siehst du das?**

Das Mentaltraining ist eine wichtige Komponente im Leistungssport. Dort holt man sich die Werkzeuge und Techniken, um zu fokussieren und im entscheidenden Moment Leistung abzurufen. Ich habe in meiner aktiven

Karriere immer wieder auch mit Mentaltrainern gearbeitet, sie waren eine gute Unterstützung und gaben mir wichtige Impulse. Auch bei YB haben wir eine Mentaltrainerin, die sehr wertvolle Arbeit leistet und den Spielern bei Bedarf zur Verfügung steht. Wichtig ist, dass der mentale Support von den Menschen geleistet wird, zu denen ein gutes Vertrauensverhältnis besteht. Deshalb ist die Unterstützung, welche sich ein Fussballer holt, so individuell wie der Mensch selber. Oft sind es Mentaltrainer oder Sportpsychologen, aber es können wie bereits geschildert auch Physiotherapeutinnen oder andere Bezugspersonen sein.

Wir können Angebote machen, aber den Entscheid und letztendlich die Verantwortung, ob und welche Unterstützung benötigt wird, überlassen wir dem einzelnen Spieler. Es gibt wissenschaftliche Erkenntnisse, die zeigen, dass Mentaltraining ein wichtiges Instrument ist, um den Sportler auf den sportlichen Höhepunkt hin zu fokussieren, damit er dann die optimale Leistung abrufen kann. Es besteht aber auch die Gefahr, dass er dabei lernt, mögliche psychische Belastungen auszublenden oder zu verdrängen.

**Sportler haben auch gelernt, gute Schauspieler zu sein. Kommt dir das bekannt vor?**

Es muss natürlich so sein. Stell dir vor, du stehst auf dem Spielfeld in einem Stadion vor 30 000 Zuschauern. Es wird niemand Verständnis dafür haben, wenn Christoph Spycher schlecht geschlafen hat und ihn sein Gegenspieler mehrmals überläuft. Dann folgt sofort harte Kritik und die Aussage «Was ist los mit dem? Der ist das Geld nicht wert!». Und deshalb ist es so, dass du in dem Moment, in dem du Leistung bringen musst, in einen Tunnel eintauchst. Dann musst du dir sagen, egal wie es mir jetzt in diesem Moment gerade geht, ich muss meine volle Leistung zeigen. Spitzensportler sind darauf konditioniert, am Spieltag volle Leistung zu bringen.

Oft ist es so, dass gerade diese Anspannung auch befreiend sein kann. Aber wenn das nicht möglich ist, muss es einen Raum geben, dies offen zu besprechen. Genau dann ist es wichtig, dass ein Spieler in einem Verein Menschen und Orte hat, wo er diesen Druck ausblenden kann. Das kann im Fussball manchmal in der Kabine mit den Mitspielern sein oder bei einer Bezugsperson. Oft ist das auch im Gespräch mit mir. Es ist mir wichtig, dass ich das weiss und auch mitbekomme. Denn wenn jemand aufgrund einer Belastungssituation die geforderte Leistung nicht bringen kann, ist es für mich entscheidend, den wahren Grund zu kennen und den Spieler vielleicht auch mal vor einem Einsatz zu schützen.

**Aus der Beratung wissen wir, dass es viele Spitzensportler und -sportlerinnen gibt, die unter psychischen Belastungen leiden und mit niemandem darüber sprechen können. Glaubst du, du würdest es spüren, wenn ein Spieler in einer schweren psychischen Krise steckt?**

Wir investieren sehr viel Zeit, um zu den Spielern ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Wir begleiten sie sehr eng, auch in der persönlichen Entwicklung. Ich glaube schon, dass wir einen guten Draht zu den einzelnen Spielern haben. Aber auch wir haben nicht die absolute Gewissheit. Ich erinnere mich an einen Spieler, der neu zu uns kam, am Anfang sehr verschlossen war und zu dem ich den Zugang nicht fand. In einem längeren Gespräch konnte ich ihn dazu ermutigen, sich zu öffnen und Teil dieses Teams zu werden. Dieser Prozess hat sicher sechs Monate gedauert, und es brauchte immer wieder Gespräche der Ermutigung und der Bestätigung. Es waren kleine Schritte der Veränderung in der Vertrauensbildung, die wir gegangen sind, aber es waren dann eben im Verlauf eines Jahres auch wirkliche Veränderungen, die erkennbar wurden. Gespräche sind einfach wichtig und ich muss wissen, wo ich dem Spieler den zu grossen Druck, den er sich oft auch selber macht, nehmen kann. Dieses Sensorium brauche ich.

**Heuer jährt sich zum 10. Mal der Todestag von Robert Enke, der Nationaltorwart Deutschlands war und Suizid begangen hat. Du warst damals auch aktiv in der Bundesliga. Hat dieses Ereignis die Fussballwelt verändert?**

Ein so tragisches Ereignis rüttelt jeden auf. Der erste Gedanke ist sicher, dass das doch nicht wahr sein kann. Dann kommt der Gedanke, so etwas hätte nie passieren dürfen. Ich bin sicher, dass der Suizid von Robert Enke in den Clubs etwas ausgelöst hat – und sei es nur das Bewusstsein, dass ein so tragisches Ereignis passieren kann. Wir sind im Spitzensport Teil des Unterhaltungsbusiness mit seiner Oberflächlichkeit, und der Alltag kehrt auch nach tragischen Ereignissen rasch wieder ein. Auch wenn wir uns alle wünschen, dass so etwas nie wieder geschieht, können wir es nicht ausschliessen. Mich hat vor allem stark beschäftigt, dass es Robert Enke auch privat nicht geschafft hat, einen Zugang zu seinem Leiden zu finden und von sich aus «Stopp!» zu sagen. Diese Einsamkeit ist für mich persönlich mit meinem tragfähigen privaten Umfeld nicht nachvollziehbar und macht mich ratlos.

**Es gibt immer wieder Beispiele von erfolgreichen Sportlerinnen und Sportlern, beispielsweise Lindsey Vonn oder Gianluigi Buffon, die das Schweigen über ihre psychischen Belastungen brechen und offen darüber reden. Was löst das bei dir aus?**

Es beschäftigt mich auf jeden Fall und es regt mich an, vertiefter darüber nachzudenken. Ich stelle mir dann immer wieder die Frage, was es für einen Sportler bedeutet, diesen steten Leistungsdruck aushalten zu müssen. In meiner Arbeit versuche ich zu vermitteln, dass ich nicht Perfektion erwarte. Wenn ein Spieler zu mir kommt und sagt, er habe ein privates Problem, er fühle sich nicht wohl, dann werde ich nie zu ihm sagen, er müsse jetzt in einen Tunnel eintauchen und diese Gefühle beiseitestellen. Dann suche





Marcel Wisler, Co-Leiter Kommunikation Pro Mente Sana (links),  
und Christoph Spycher, Sportchef BSC Young Boys

ich mit dem Spieler oder mit seinen wichtigsten Vertrauenspersonen im Club eine Lösung. Und da ist es schon auch wichtig und erfreulich zu sehen, dass heute eine andere Generation von Führungsleuten in die Verantwortung kommt, die offener und stärker für solche Fragen sensibilisiert ist. Früher hiess es oft, man müsse auf die Zähne beißen, heute ist klar, dass dies keine Antwort auf schwerwiegende Probleme ist. Hier möchte ich den Spieler coachen und mit ihm auch viele Varianten und Möglichkeiten besprechen. Er soll spüren, dass ich ihn zwar begleite auf diesem Weg, dass aber nicht ich eine Entscheidung fälle. Ich versuche, eine Oase von Verständnis und Menschlichkeit zu schaffen.

**YB und Pro Mente Sana stehen vor einer dreijährigen Partnerschaft. Was kann deiner Meinung nach in dieser Zeit zum Thema psychische Gesundheit bewirkt werden?**

Es soll sicher das Verständnis der Fussballfans und der Partner gesteigert werden, dass in dem Unterhaltungsbusiness Fussball, wie auch sonst im Leben, immer Menschen mit ihren Bedürfnissen, Sorgen und Ängsten stehen. Und auch dass Fussballer, ähnlich wie Künstler oder Komiker, sicher einen der coolsten Jobs haben, die es gibt.

Aber es gehört – nebst den tollen Gefühlen, eine Bühne zu haben oder im Rampenlicht zu stehen – auch dazu, zu erkennen, welcher Druck auf den Menschen lastet, die immer auf den Punkt genau präsent sein müssen, um Hochleistungen abzurufen. Klar verdienen sie in der Regel alle viel mehr als der Durchschnittsbürger. Aber sie sind trotzdem keine Maschinen, sondern Menschen wie du und ich.

Und Menschen haben einen guten Tag oder eben auch mal einen schlechten. Und manchmal schaffen wir es, alle Probleme für eine kurze Zeit auszublenden. Aber es gibt eben auch Probleme, die man nicht ausblenden kann, weil sie zu gross sind. Und wenn dieser Punkt erreicht ist, an dem es nicht mehr geht, dann muss es den Raum geben, darüber zu reden und sich Unterstützung zu holen. Das verbindet uns alle, und wenn es uns gelingt, dieses Bewusstsein zu stärken, ist viel erreicht.

**Marcel Wisler**

Co-Leiter Kommunikation  
Pro Mente Sana

► [m.wisler@promentesana.ch](mailto:m.wisler@promentesana.ch)