

standpunkt

«Sport und Management – wie man Spitzenteams aufbaut»

- Zusammenfassung des Podiumsgesprächs vom 24. März 2010 mit Fritz **Fahrni**, Professor für Technologiemanagement und Unternehmensführung an der ETH Zürich und HSG, Christian **Kauter**, CEO Affichage Holding und Patrick **Magyar**, Meeting-Direktor Weltklasse Zürich
- Leonhard **Fopp**, Continuum AG, über «Brauchen wir Magier oder Manager»

Vorankündigung

XV. Unternehmer-Frühstück
Mittwoch, 16. Juni 2010
Park Hyatt Zürich

XIV. Unternehmer-Frühstück vom 24. März 2010

«Sport und Management – wie man Spitzenteams aufbaut»

Was macht ein Spitzenteam aus? Wie findet man die ideale Mischung zwischen «Häuptlingen und Indianern»? Über welche Qualitäten sollten Führungskräfte verfügen, um das Beste aus ihren Teams herauszuholen? Wie hält man Spitzenteams langfristig an der Spitze? Diese Fragen diskutierten Dr. Fritz Fahrni, Professor ETH Zürich und HSG, Christian Kauter, CEO Affichage Holding, und Patrick Magyar, Meeting-Direktor Weltklasse Zürich. Im «Standpunkt» finden Sie zusammenfassend die wichtigsten Aussagen der Podiumsgäste – aus persönlicher und unternehmerischer Sicht:

Wie definieren Sie ein Spitzenteam?

Magyar: In einem Spitzenteam können die Sportler ihre Leistung ins Team transferieren. Es nützt nichts, wenn die einzelnen Player nur talentiert sind, sie müssen ihre Fähigkeiten ins Team übertragen können.

Voraussetzung für Spitzenleistungen eines Teams ist, dass die einzelnen Mitglieder Leidenschaft entwickeln für das, was sie tun. Und sie müssen in der Lage sein, die Flamme der Leidenschaft am Brennen zu erhalten. Talente gibt es viele, das nötige Stehvermögen fehlt den meisten.

Kauter: Die Schweizer Eishockey-Mannschaft war an den Olympischen Spielen 2010 ein Spitzenteam. Obwohl dem Trainer im Vorfeld vom Verband das Vertrauen entzogen worden ist, hat sie es geschafft, unter sehr schwierigen Voraussetzungen hervorragend zu spielen und sich vom Umfeld nicht irritieren zu lassen. Ein Spitzenteam beruht auf starkem Teamgeist.

Welches ist die beste Mischung für ein Spitzenteam?

Fahrni: Die ideale Zusammensetzung und der Siegeswille sind Voraussetzungen für ein Spitzenteam. Ein Team ist gut zusammengesetzt, wenn drei Eigenschaften in ihm enthalten sind: 1) Neugier 2) Siegeswille 3) Weisheit der Risikoabwägung
Ein einzelnes Teammitglied erfüllt selten alle Voraussetzungen gleichzeitig. Entscheidend ist deshalb, dass in einem Spitzenteam die Schwächen des einen durch die Stärken des anderen ausgeglichen werden können.

Magyar: Ein Team braucht Köpfe, welche den Mut haben auch etwas Sakrosanktes zu hinterfragen, selbst wenn man es seit 30 Jahren so gemacht hat. Alles muss immer hinterfragt werden können.

Fahrni: Am Schluss ist es egal, woher die guten Ideen kommen. Wichtig ist, dass diese im Team umgesetzt werden.

Wie wählen Sie Mitglieder Ihres Spitzenteams aus?

Fahrni: Entscheidend ist, ob sich eine Person in ein Team integrieren kann. Bei der Einstellung von Mitarbeitenden habe ich eine gewisse Affinität für Sportler. Es ist aber nicht Bedingung, dass die Bewerber Sport treiben.

Kauter: Mitarbeitende müssen auch bei mir keine Sportler sein. Aber ich achte bei der Sichtung des Lebenslaufs immer darauf, ob sich der Kandidat oder die Kandidatin sportlich betätigt. Sport ist wichtig für den Ausgleich von Körper und Geist.

Magyar: Mich interessiert in erster Linie, ob die Bewerber die Fähigkeit haben, eine Leidenschaft für etwas zu entwickeln. Dabei ist es egal, ob das für die Pfadi, die Musik oder eben für den Sport ist.

Welche Qualitäten brauchen Führungskräfte von Spitzenteams?

Magyar: Ernesto Bertarelli hat einmal gesagt, dass auch die grössten Herausforderungen unter drei Bedingungen gemeistert werden können: «**dare – passion – share**», d.h. man soll den Mut haben, etwas zu wagen, die Leidenschaft dafür entwickeln und den Erfolg miteinander zelebrieren. Diese drei Voraussetzungen sind im Sport genauso wichtig wie im Management.

Hochleistungssportler nehmen im Berufsleben erwiesenermassen mehr Spitzenpositionen ein als der Durchschnitt der Bevölkerung. Offensichtlich funktioniert der Transfer vom Sport ins Management. Ein guter Trainer (oder Manager) bringt jedes einzelne Teammitglied dazu, Leidenschaft aufzubauen.

Kauter: Ein guter Manager gesteht überdies ein, dass jeder einmal Fehler macht, auch er selbst. Wichtig ist, dass man daraus lernt. Ein guter Manager gibt seinen Mitarbeitenden die Chance, sich weiterzuentwickeln.

Fahrni: Für die verschiedenen Phasen eines Unternehmens braucht es unterschiedliche Führungsstile:

Aufbauphase: Querdenker im Kontext Kommunikation und Kultur

Wachstumsphase: fordern, fördern, Feedback geben

Maturitätsphase: keine Machtspiele

Kauter: Ich erinnere mich an einen guten Trainer, von dem ich als junger Fechter viel lernen, und für meine Managementtätigkeit übernehmen konnte

1) Er hat verstanden die verschiedensten Charaktere zu einem Team zusammenschweissen.

2) Er hat uns beigebracht, mit Frust und Stress umzugehen.

3) Er hat uns gelehrt, dass man sich Erfolg erarbeiten kann. Gerade nach einem Misserfolg muss man hart an sich arbeiten, dann kommt der Erfolg irgendwann zurück.

Wie bleiben Spitzenteams an der Spitze?

Magyar: Den Erfolg wiederholen zu können, das macht einen guten Trainer aus. Nach einem Sieg ist er deshalb extrem gefordert. Er braucht Mut zur wirklichen Veränderung, d.h. das Training umstellen und neue Anreize schaffen.

Ein Einzelsportler braucht sehr viel Support, um einen Erfolg wiederholen zu können. Dafür reicht oft nicht der Trainer allein.

Fahrni: Es ist sehr schwierig fünf oder sechs Teammitglieder zu einer Änderung zu bewegen, wenn es gut läuft. Ein erfolgreiches Team zu einer Veränderung zu bringen heisst «Unternehmenskultur züchten».

Magyar: Ein Fussballteam kann eine Saison hervorragend spielen und alles gewinnen, die darauffolgende alles verlieren. Auch wenn man eine gute Leistung erbracht hat, muss man sich immer fragen, was man noch besser machen kann. Tut man das nicht, ist man ganz schnell wieder unten. Das verhält sich sowohl im Sport als auch im Management so, im Sport sind die Konsequenzen lediglich schneller sichtbar.

Wird in der Ausbildung genug getan für die Förderung von Spitzenteams?

Fahrni: Die universitäre Ausbildung konzentriert sich auf die Vermittlung von Grundkenntnissen und die Planung, respektive die Vorbereitung der Umsetzung. Die Umsetzung in der Realität muss dann jeder selber vornehmen. Die Ausbildung ist lediglich die Vorbereitung auf die Realität, die Anwendung wird nicht gelehrt.

Was in Bezug auf die Ausbildung verbessert werden kann, ist die Vermittlung des Gedankens, dass man nach jeder erbrachten Leistung sofort nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen muss, nach dem Motto: plan, do, check, act.

Kauter: Es ist kaum möglich, gleichzeitig in der Ausbildung oder im Beruf Spitzenleistungen zu erbringen und an der Olympiade Gold zu gewinnen.

Magyar: «You don't win the silver, you lose the gold». Diese Kampagne von Nike war ein grosser Misserfolg. Manchmal ist es besser, man hat «nur» Silber gewonnen und daneben eine gute Ausbildung absolviert. Ein Sportler, der nicht alles in den Sport investiert, ist breiter abgestützt.



Das Podium (v.l.n.r.):
Patrick Magyar, Fritz Fahrni, Martin Zenhäusern, Christian Kauter



Die Gäste



Interessante Diskussionen

Brauchen wir Magier oder Manager?

Gefragt sind in schwierigen Zeiten nicht die Abwickler von Routinearbeiten und die Sparapostel, sondern Leaderpersönlichkeiten, die Neues gestalten und Unternehmertum leben.

In unserem Land haben wir sehr viel erreicht und sind vielerorts an der Spitze mit dabei. Doch der Wettbewerb wartet nicht und insbesondere in BRIC-Ländern ist ein enormer Leistungswille zu spüren. Die Kunst ist es, hier in der Schweiz nochmals eine Kompetenzstufe zuzulegen: Teams ständig zu einer Höchstleistung zu begeistern, für nachhaltigen Erfolg.

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp



«Leadership is more than management». Dies habe ich vor vielen Jahren aufgesogen, die Quelle kann ich nicht mehr belegen. Doch ich will kein eindimensionales Bild malen und kein Berufsbild bevorzugen. Denn Untersuchungen zu Hochleistungsteams zeigen, dass zum Erfolg vielfältige Beziehungsstrukturen und zwischenmenschliche Interaktionen notwendig sind.

Wie Ying und Yang sich gegenseitig bedingen, so sind auch Manager und Magier komplementär. Da beide Rollenbilder extrem einseitige Charaktereigenschaften verkörpern, ist es in der Praxis höchst selten, dass eine einzige Person beide Aufgabenpakete wirkungsvoll wahrnehmen kann.

Der Magier begeistert und zeigt den Weg

Simon Ammann, Didier Cuche, Fabian Cancellara, Carlo Janke, der Eishockey Club Davos, das Schweizer U-17-Fussball-Weltmeisterschaftsteam, Alinghi. Sie alle sind sehr erfolgreich. Was haben diese Sportler bzw. Teams gemeinsam?

Gewinnen wollten sie alle. Oft stand am Anfang eine Ambition, eine Vision, ein schwierig zu erreichendes Ziel, welches sehr konkret beschreibbar war.

Ernesto Bertarelli ist ein Magier, welcher mit einem tollen Manager und einem engagierten Team den America's Cup zum ersten Male in deren über 150-jährigen Geschichte nach Europa und in die Schweiz brachte. Hier wie die Success Story begann, in seinen eigenen Worten:

«It all started upon my return from a weekend in Auckland where I witnessed the first regatta of the 30th America's Cup between Team New Zealand and Luna Rossa. At the time, I was fully dedicated to the development of Serono and its transformation into one of the most important biotech companies in the world.

Back to my office in Geneva, I thought: why not? Why shouldn't we try to win this famous and historic America's Cup for Switzerland?

Ten years later, here we are, having put together one of the world's best ever sailing teams, having won the Cup twice and having organised an outstanding event in Valencia in 2007.»

Ausschlaggebend waren für den Magier Ernesto drei Erfolgsfaktoren:

to dare - to have passion - to share

Der Alinghi-Erfolg beruht auf dem klaren Ziel des Gewinns des renommiertesten Sportpokals. Diese Vision war für viele nicht glaubwürdig. Wie sollte ein Team aus einem Binnenland wie die Schweiz die grössten Segelnationen schlagen?



Dieses gelang Herrn Bertarelli nur, weil er mit grosser emotionaler Energie seiner Vision Lebensgeist einhauchte und er das beste Team aller Zeiten zusammenbringen und für etwas UNDENKBARES begeistern konnte. Er wusste schon damals, dass Spitzenleistungen nur durch einen glaubwürdigen Leader erreicht werden können.

Jeder einzelne Segler war zu einer persönlichen Bestleistung bereit, wollte seine Limiten überschreiten, immer wieder noch besser werden. Dies war dank der emotionalen Führung und der Begeisterung von Ernesto erst ermöglicht worden. Auch weil er alle am Erfolg teilhaben liess. Das Gemeinsame wurde zelebriert. Mit grossen Parties und einer Riesenstimmung. Jeder war stolz, Teil eines «winning teams» zu sein.

Manager sorgen Backstage für Exzellenz

Am Anfang war die Vision, dann die Transpiration. Siege sind nur möglich, wenn der Spitzensportler bzw. das Team von einem rational ausgerichteten Manager betreut wird. Diese Führungsfunktion wird unterschiedlich bezeichnet: Als Chef Material, als Sportchef, als CFO oder als Geschäftsführer. Wichtig ist, dass Aufträge und Aufgaben genau, schnell und zweckmässig erledigt werden. Diese Art der Sachbearbeitung muss organisiert und an entsprechend spezialisierte Mitarbeiter delegiert werden. Damit der Chef nicht fixiert bleibt in der Rolle des obersten Sachbearbeiters.



Herausragende Einzelsportler wie Ammann, Cuche und Janka sind in der Lage, ein Spitzenteam an Supportern zu begeistern für die Bewältigung des vielseitigen Tagesgeschäftes. Um es reibungslos zu gestalten und in Kerndisziplinen Exzellenz aufzubauen. Auch hier gilt: «Besser sein als die anderen». Am Detail zu arbeiten und stets Verbesserungen zu finden. Der «Normalfall» fordert dann die Organisation nicht mehr.

Der Manager wirkt im Hintergrund. Beim Hockey Club Davos ist vorne der Magier Arno del Curto, hinten wirkt der Manager und Sportchef René Müller. Bei Alinghi hat Patrick Magyar als General Manager und CFO die Internas verantwortet. Nur wenn zwischen den beiden Protagonisten eine Synthese und ein blindes Vertrauen bestehen, sind Spitzenleistungen möglich.

General Manager Patrick Magyar to leave Alinghi

Having reached another milestone with the opening of the Alinghi Base in Valencia, Patrick Magyar has asked Ernesto Bertarelli to release him from his duties as General Manager.

Magyar joined Alinghi in September 2004 and did an outstanding job in developing Alinghi's marketing programme in one of the world's prime sports properties. As General Manager, he was also in charge of the team responsible for communication, sponsorship, licensing, administration & finance as well as of the construction of the Alinghi base.

Ernesto Bertarelli, chairman of Alinghi, regrets Magyar's departure: «With his usual dedication Patrick has chosen the probably easiest point in time for us to manage such a transition and I can only thank him for his contribution.»

Das Streben nach der Weltspitze ist für jedes Teammitglied relevant. Dies gilt für die vielen Mitarbeiter hinter der Front, wo Techniker, Psychologen, Chiropraktiker, Mechaniker, etc. ihr Bestes geben, weil sie an den Sieg glauben. Und sich von Misserfolgen nicht entmutigen lassen. In Zeiten des Misserfolgs werden oft die Innovationen gemacht, die dann den Durchbruch erst ermöglichen.



GM Parick Magyar

«Backup-Team» Alinghi



Entscheidend ist auch für Firmen das Team an der Spitze

Ein visionärer Leader hat gelernt, kühnes Denken und gangbares Handeln zu vereinen. Er demonstriert über sein Wesen eine hohe emotionale Intelligenz, und weiss, dass nur «Survival of the best» zählt. Dies gelingt ihm aber nur im Verbund mit einem wirkungsvollen administrativen Chef, dem Manager.

Magier und Manager passen zusammen wie zwei Hälften eines Apfels.

Es ist nicht ein Entweder - Oder. In Unternehmen ist im Idealfall der CEO ein Magier, der für Stimmung, Empathie und Zuneigung sorgt, was sich in Aufträge auszahlt, und der CFO der nüchterne Administrator, der die knappen Ressourcen optimal bewirtschaftet und die innerbetrieblichen Abläufe mit den modernsten Hilfsmitteln stets mit Hingabe verbessert.

Lokomotion (Vision, Förderung) und Kohäsion (Teamgeist, Rahmenbedingungen) müssen stimmen. Dann bleibt der Erfolg nicht aus.

Der Autor

Der Bündner Leonhard Fopp stammt aus einer Unternehmerfamilie. Das Studium an der Universität St. Gallen schloss er mit dem Doktorat in Betriebswirtschaftslehre ab. Als Mitbegründer baute er die SCG St. Gallen Consulting Group zu einem Spitzenteam auf und brachte dieses im Jahre 2000 in die Mercer-Gruppe ein. Heute ist Leonhard Fopp Inhaber und CEO der Continuum AG in Zürich, spezialisiert auf Familienunternehmen. Zudem ist er Präsident des Family Business Network, Deutsche Schweiz, und verantwortet als Jurypräsident den jährlich verliehenen ASCO-Award «Best Business Transformation».

Weitere Daten 2010

XV. Unternehmer-Frühstück: **Mittwoch, 16. Juni 2010** im Park Hyatt Zürich

XVI. Unternehmer-Frühstück: **Mittwoch, 10. November 2010** im Park Hyatt Zürich

Die Veranstalter

Capvis Equity Partners AG Talacker 42 CH-8022 Zürich T +41 43 300 58 58 F +41 43 300 58 59	Continuum AG Stampfenbachstrasse 153 CH-8006 Zürich T +41 43 343 10 40 F +41 43 343 10 42
Froiep Renggli Attorneys at Law Bellerivestrasse 201 CH-8034 Zürich T +41 44 386 60 00 F +41 44 383 60 50	Zenhäusern & Partner AG Lavaterstrasse 66 CH-8027 Zürich T +41 44 386 40 02 F +41 44 381 54 82

Unternehmer-Frühstück

Das Unternehmer-Frühstück ist eine gemeinsame Veranstaltung von Capvis Equity Partners AG, Continuum AG, Froriep Renggli sowie Zenhäusern & Partner AG. Am Anlass kommen Unternehmer auf persönliche Einladung im kleinen, exklusiven Kreis zusammen, um neues Wissen zu gewinnen und Erfahrungen auszutauschen. Im Rahmen eines Frühstücks erhalten Sie Gelegenheit, mit bekannten Persönlichkeiten über aktuelle Themen und persönliche Erfahrungen zu diskutieren, Impulse zu vermitteln und Denkanstösse aufzunehmen.

Seit 2005 bietet das Unternehmer-Frühstück die Gelegenheit, dass sich Unternehmer unter sich austauschen und ihr Netzwerk erweitern. Das Frühstück im vertrauensvollen Kreis bildet eine ideale Plattform für den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern, dem Aufbau neuer Beziehungen und der vertieften Auseinandersetzung praxisnaher Fragen mit Fachspezialisten und renommierten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik.

Der Fokus der Themen liegt auf denjenigen Bereichen, welche für Unternehmer wirklich relevant sind: Unternehmensstrategie, Corporate Governance, Human Resources, Kommunikation in der Krise / im Konflikt, Unternehmensbewertung und Finanzierung, Nachfolgeplanung und Generationenwechsel sowie rechtliche Aspekte.

www.unternehmer-fruehstueck.ch