

Unternehmens- und Teamführung – Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Fussball



Bernhard Heusler

**Swiss Olympic Forum
8. Mai 2019**

„Essenz“ Fussball: Das Runde muss ins Eckige...



...dank Geschick, Glück und Pech!
Und was hat das mit

Teamwork und Führung zu tun ?

<http://www.dynamo.kiev.ua>

Führen in der überdrehten Fussball-Welt



Verantwortungsvolle Führung beginnt bei **sich selbst**:

- Respekt für Spiel und Spieler – Menschen
- Führungsrolle kennen und leben
- Kombination von Rationalität und Emotion

«Krisen» sind Chancen zum Neuanfang - 2009



Mit Kultur-Wandel zur gemeinsamen Mission

- Allgemeines Verständnis des «**WARUM?**»
- **Team-basierte Führung** statt neurotischer Altkulturhaltung
- FCB-Club als **Wirtschaftsunternehmen**
- **Hochleistungsteams** als **Wirtschaftsunternehmen**
Image und Wirtschaftlichkeit vom Club

**Höchstleistungen des Teams als
Anspruch des Ganzen**

Leben der Mission und **Stärkung des Teams**

„Learning“ in der Evolution des Menschen

Cooperative Turn



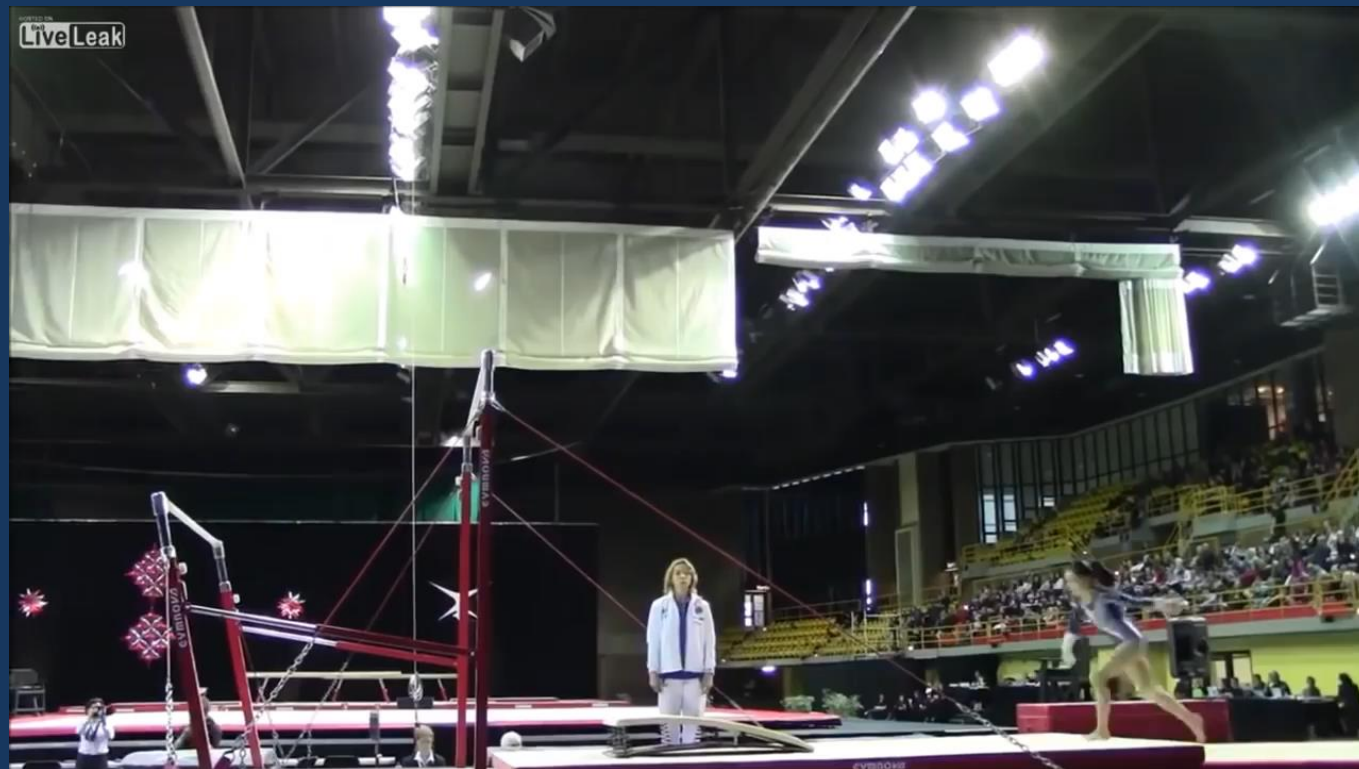
Community of Destiny

- Gemeinsames Ziel
- Verschiedene Rollen



Teamwork makes the Dream work

Wenn Teamplay plötzlich sichtbar wird ...



„Mission completed“ - aber „Loss of Vision“ ?



„Mission completed“ - aber „Loss of Vision“ ?



„Ultimate Change“ betrifft die Führung



Letzter «Arbeitstag» - 2. Juni 2017



Your Smile is your Logo
Your Personality is your Business Card
Your Leaving is your Trademark



Im Team zu «neuen Ufern»





**HEUSLER
WERTHMÜLLER
HEITZ**

welcome@hwh.ch

Business

Sports

Culture



Business



Sports



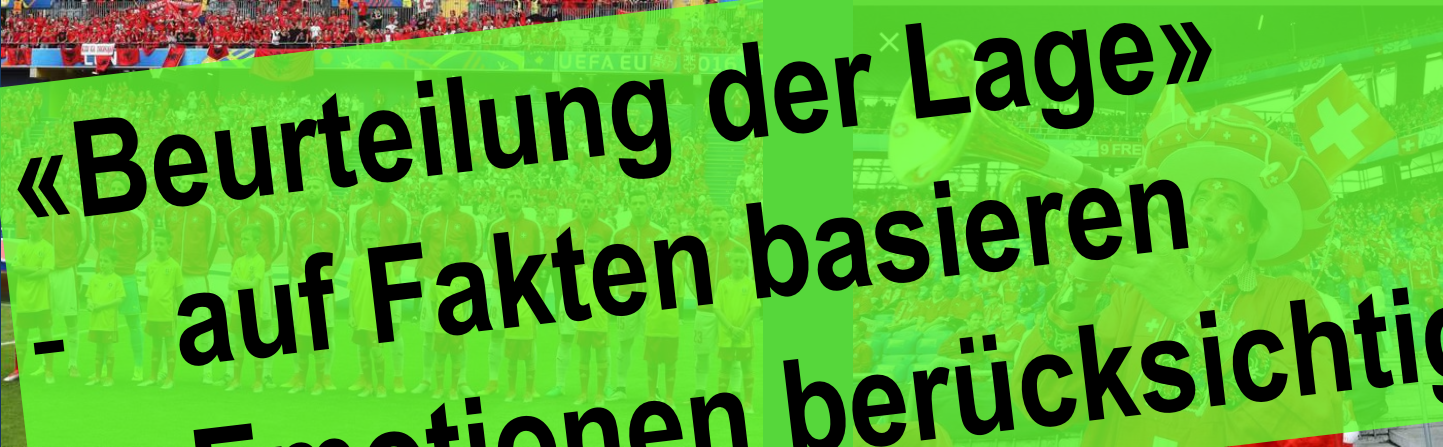
Culture

Club-/Teamführung und Teamwork/-play

Hans **Wie Heiri** ... ob Fuss- oder Volleyball



Herausforderung «National»-Team

- 
- «Beurteilung der Lage»
 - auf Fakten basieren
 - Emotionen berücksichtigen

Stiftung Schweizer Sporthilfe → TEAM SUISSE

2018: 9.1 Mio.

1'043 Athleten / -innen

20'000 Gönner / -innen

www.sporthilfe.ch

0.0

Führung im «Glashaus» und «Kraftfeld»

- **Wöchentliche Generalversammlung** der Stakeholder
- Interessenkonflikt **Informations** → **Schutz**
des Unternehmens → **offenen**
- Hohe **Emotion**
zur **Simplifizierung**

1%
200 «Stamm-Zuschauer»
6'000 «Sympathisanten»
20'000 «Followers»



Öffentliche Rechenschaft - Führungsverantwortung



Behandlung von «Fans» als Führungsaufgabe

- Chefsache, da Führungsaufgabe
- Gewaltbereitschaft ist vom Club als Realität zu erkennen
- «Ultra»-nahe Fans sehen sich nicht als Teil des Clubs
- Rechtsstaat gilt für «ultra-nahen Fans»
- Fans sind Gruppe von Individuen, nicht «Mob»



Politische «Patentrezepte» und Kollektivstrafen fördern Radikalisierung der Fan-Bewegung in der Schweiz

Dialogisches Führen von Menschen ...



... kann auch „fremde“ Intentionen und Emotionen der „Kundschaft“ rechtzeitig erkennbar machen

«Entertainment» - Anspruch an Führung

- **Mediale Begleitung** des «Tagesgeschäfts»
- «Primeurs» und «Klicks»
- Exponenten sind **Stars ... oder Versager**
- **Hysterie** als Normalzustand

Übersteigerte Bedeutung des
Fussballs dank Infantilisierung
der Gesellschaft



Fussball und Medien – psychotische Symbiose



Fussball und Politik – explosive Mischung



... ein «Klapps» als politische Staatsaffäre

Fussball und Politik – explosive Mischung



Führung auf dem Hochseil der Finanzen

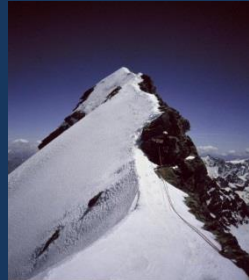
- «Jedes erfolgreiche Team ist teuer, aber nicht jedes teure Team erfolgreich»



- Ohne Risiko keine Siege

- **8 x Gewinn mit «Strukturellem Defizit»**
- dank **Team und Spieler**

Überdrehen der Risikospirale im Siegesrausch gefährdet Unternehmensexistenz



Führung im Clubhaus voller Menschen

1.Mannschaft

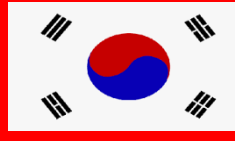
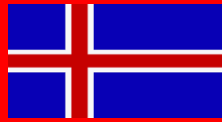
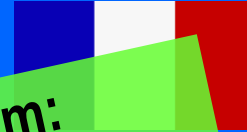


**People
Business**



Das moderne Hochleistungsteam:

- Heterogenität
- Multikultur
- Individualität
- Relative Loyalität



«Workplace» der Spieler (Team-Mitglieder)



Philosophie der Führung von Team und Spieler

Selbst-

Motivation

Vertrauen

Verpflichtung

Mut

Kreativität

Loyalität



Spirit

Speed

Commitment

Learning 1

**Sozialkompetente Führung eines heterogenen
Hochleistungsteams erfordert:**

Autorität

Respekt

Empathie

Freiwillige Gefolgschaft als Spiegel

- Entscheiden mit **Authentizität** und **Glaubwürdigkeit**
- **Verschiedenheit** als Chance
- «**Teamplay**» gilt auch für die Führungsperson

Führung im Interesse des Ganzen und unter Respektierung
der Individualität des Einzelnen

**Erfolgreiche Trainer leben mit
und von der Stärke des Teams**

Trainer – wichtigste Führungsperson im Club

Kernkompetenzen als Leader

- Spieler-Auswahl
- Zusammenstellung des Teams
- Training der «Skills»
- Führung des Hochleistungsteams

Mitwirkung in der Clubführung

- Kommunikation
- Strategie
- Philosophie



Winners focus on Winning
Losers focus on Winners

Learning 2

**Grundvertrauen im Team ist
Fundament zur individuellen und
kollektiven Leistungsoptimierung**

(Selbst-)Vertrauen → Risikobereitschaft fürs Team



Learning 3

**Leistungen sind planbar
– Erfolge sind es nicht**

Alles richtig gemacht...



...und doch kein Erfolg



**Suche nach dem/den Schuldigen
- Zeit- und Energieverlust**

...for those who never believe



Learning 4

**Führen ist viel mehr als
«Pushen» und Motivieren**



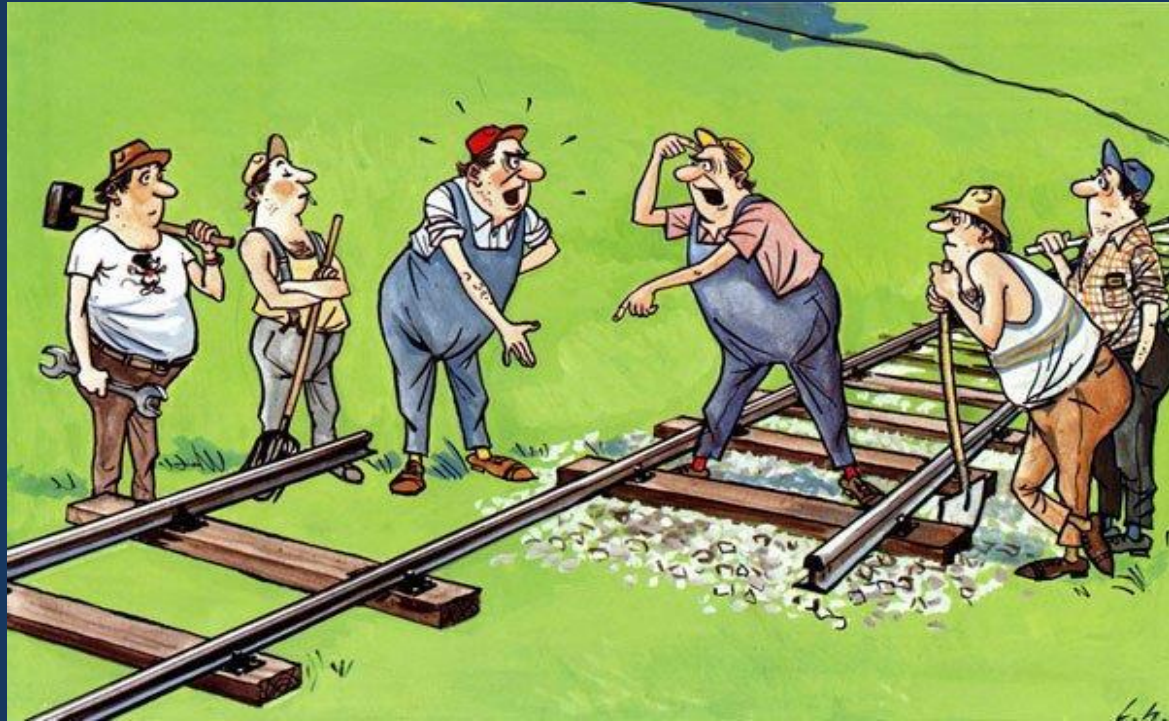
Learning 5

Führung mit Kontinuität
und persönlicher Nähe
statt
«Zuckerbrot und Peitsche»

Garderoben-Besuch des „Boss“ ohne Führungsverständnis

Learning 6

Kooperation im Hochleistungsteam:
nicht nur **neben-** oder **miteinander**
- sondern **füreinander**



**Football is Football – Talent is Talent
Mindset of Team determines Success**



**Strong Leadership is
Organizing Co-operation
to make the Team work**

**«Teampay ist nicht Spiel,
sondern Arbeit fürs Kollektiv»**

Team-«Work» nahe der Perfektion



Learning 7

**Erfolg im Team hat, wer
die Richtigen «gewinnt» und
Persönlichkeiten integriert**

Teambildung mit den «Richtigen»

- **Wille zu Teamwork**
- **Passung** und Integrationsfähigkeit
- «Mitbestimmung des Teams»

«hire for attitude – train for skills»

Hire slowly – fire quickly

Erfolgreiche Integration eines Sportlers ins Team



...hängt nicht von Sprachkurs ab

Leadership is not about

being the best

Besten Dank

für Ihre Aufmerksamkeit

Leadership is about

making Everyone better