

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 7 (2005)
Heft: 5

Artikel: Leader aus Leidenschaft
Autor: Bignasca, Nicola / Remund, Matthias
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-992265>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 31.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Authentisch, lebhaft, direkt, fordernd, ungeduldig, überraschend – der neue Direktor von Magglingen ist eine vielseitige Persönlichkeit. Er ist 42-jährig, voller Energie, besitzt ein bemerkenswertes Durchsetzungsvermögen und hinterlässt den Eindruck, dass er sich jeder Herausforderung, die den Schweizer Sport weiterbringen kann, stellen wird.

Eine natürliche Gabe

Matthias Remund hat seine Führungserfahrungen in verschiedenen Bereichen der Privatwirtschaft und im Spitzensport gesammelt. Die Fähigkeit und Freude, Leute zu führen, sei ihm hingegen in die Wiege gelegt worden: «Es ist wie ein angeborener Reflex, der mich sofort überlegen lässt, wie ich am besten organisiere, um schnell zu einem guten Resultat zu kommen.» In seinen verschiedenen Tätigkeiten, aber auch im Rahmen von Aus- und Weiterbildung, konnte Matthias Remund diese Fähigkeit weiterentwickeln. Er habe dabei erkannt, dass man in erster Linie Menschen mögen müsse, um sie führen zu können. Entscheidende Faktoren seien aber auch ein glaubwürdiges Auftreten, Transparenz sowie Vertrauen.

*«Doch die Leute müssen sich wohl fühlen,
als Chef will ich ihnen Boden geben.
Wenn diese Voraussetzung erfüllt ist,
kann man viel von ihnen verlangen.»*

Was fasziniert ihn am meisten an seiner neuen Aufgabe? Ist es die Tatsache, über eine gewisse Macht zu verfügen oder wichtige Entscheidungen zu treffen? «Ich arbeite gerne mit Leuten, einer Gruppe von 300 bis 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zusammen. Macht interessiert mich weniger. Mir würde es weniger gefallen, einen grossen Konzern zu leiten und mich dabei ausschliesslich um Finanzen und Strategien kümmern zu müssen. Die Direktion des Bundesamtes für Sportes (BASPO) gibt mir die Gelegenheit, sowohl in der übergeordneten Planung als auch der Ausführung mitzuwirken. Ich kann hier massgeblich zu Motivation, Freude und Beweglichkeit der Leute beitragen, so dass sie bereit sind, ihr Bestes zu geben.»

Eine gesunde Streitkultur

Matthias Remund hat während seiner ersten Monate im Amt viel Zeit darauf verwendet, sich ein genaues Bild von den Strukturen des BASPO zu machen und seine direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen zu lernen. Es scheint, dass er das Wesentliche schnell erfasst und sowohl positive Punkte als auch eventuelle Schwächen sofort erkennt: «Seit Beginn habe ich versucht, meinen Mitarbeitenden die Aspekte, die mir noch nicht optimal scheinen, aufzuzeigen. Meine Aufgabe besteht vor allem darin, die richtigen Fragen zu stellen, auch die weniger angenehmen.» Und in der Tat gibt es für ihn keine Tabuthemen.

Die Sitzungen, die Matthias Remund führt, sind lebendig. Er verlangt von sich wie von seinen Mitarbeitenden eine gründliche Vorbereitung und ist zudem sehr speditiv: Er stellt das Thema vor, lässt es danach vom Verantwortlichen kurz erklären, erfragt dann explizit eine Stellungnahme von den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung, um schliesslich die Konsequenzen zu ziehen. Dieser Prozess läuft in einer kollegialen und loyalen Atmosphäre ab. Darin hat auch eine gesunde Streitkultur Platz. «Ja, ich bin überzeugt, dass konstruktive Auseinandersetzungen sinnvoll sind, um gute Lösungen zu finden. In der Geschäftsleitung gibt es je nach Thema immer neue Seilschaften und nicht feste Blöcke: Einmal ist die Hochschule einer Meinung mit den Sportpolitischen Geschäften, ein andermal mit dem Betrieb. Es kommt vor, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung gegen mich sind. Und das ist positiv.» Das heisst jedoch nicht, dass Matthias Remund nicht für seine Ideen kämpft. Lösungen und Entscheidungen müssten jedoch letztlich von allen mitgetragen werden.

Ein guter Gastgeber

Die Sitzungen, die Matthias Remund leitet, sind zielgerichtet und klar strukturiert, jedoch ohne unnötige Formalitäten. Man darf sogar einen Apfel essen oder einen Kaffee trinken – und auch für Humor ist Platz genug. «Ich will authentisch und durchschaubar sein und: Ich will nicht immer geliebt werden. Es geht schliesslich darum, ein Ziel zu erreichen. Doch die Leute müssen sich wohl fühlen, als Chef will ich ihnen Boden geben. Wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann man viel von ihnen verlangen.» Der Leader Matthias Remund hinter-

Matthias Remund

Er ist seit sechs Monaten im Amt, brachte und bringt frischen Wind ins Bundesamt für Sport. Sein Führungsstil ist für viele noch neu. Wer ist die Person, die nun die Zügel des öffentlich-rechtlichen Sports in den Händen hält? *Nicola Bignasca*

Leader aus Leidenschaft

«Es sind rund ein Viertel der Kantone, die den Mehrwert des Turn- und Sportunterrichts negieren und dort den Sparhebel angesetzt haben. Meines Erachtens eine kurzfristige Denkweise. Für uns kommt eine Kürzung oder gar Streichung nicht in Frage. Unsere Kinder und Jugendlichen benötigen nicht drei Stunden pro Woche, sondern täglich eine Stunde Sport und Bewegung. (...) Die mangelnde Bewegung muss im nächsten Jahr in der Schweiz zum Megathema werden. Das BASPO wird in der Kommunikation die Führung übernehmen. Wir werden mit einprägsamen Bildern arbeiten, die aufrütteln.»

Matthias Remund
(aus: «SonntagsZeitung», 14.08.05)



Fotos: Daniel Kaiserhann

lässt sicher keinen gekünstelten Eindruck; er lebt und vermittelt die Werte, die er auch von seinen Mitarbeitenden verlangt: «Jeder muss in seinem Bereich professionell arbeiten und Modellfunktion für seine Mitarbeitenden ausüben. Das bedeutet, aus jeder Situation das Optimum herauszuholen. Man darf dabei auch Fehler machen, soll aber von diesen lernen.» Matthias Remund schätzt seine direkten Mitarbeitenden und überträgt ihnen auch Verantwortung: «Ich habe gerne kompetente Kolleginnen und Kollegen; ich versuche, mich mit den besten Spezialisten zu umgeben, und es gefällt mir, mit ihnen gemeinsam intensiv an einem Projekt zu arbeiten. Ich will ihnen ein Umfeld geben, in welchem sie sich entfalten, ihre Kompetenzen in einem umfassenden Sinne einbringen und sich und ihre Projekte zielgerichtet in eine definierte Richtung weiterentwickeln können.» So hoch seine Anforderungen an die Mitarbeitenden sind, so ernsthaft ist auch sein Interesse an den Personen selbst. Kleine Beispiele illustrieren dies. So öffnet Matthias Remund während wichtiger Sitzungen unvorhergesehen Klammern: Er weist auf die gute Leistung eines Mitarbeitenden in einem Fussballspiel hin oder auf ein Fünf-Jahr-Arbeitsjubiläum am BASPO.

*«Meine Rolle besteht darin, Ziele zu setzen,
ihre Entwicklung zu verfolgen
und die richtigen Fragen zu stellen.»*

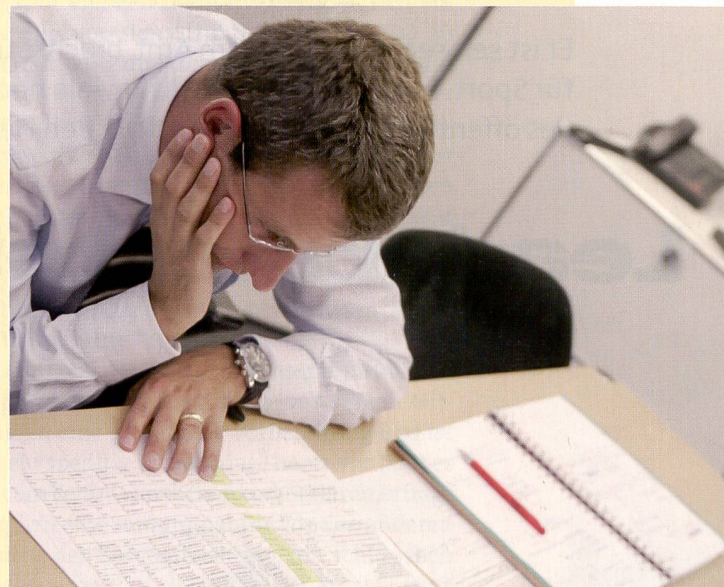
Eine genaue Analyse

Er ist der erste Direktor des BASPO, der einen grossen Teil seiner Erfahrungen auch ausserhalb des Sportes gesammelt hat. Das scheint sich auf seine heutigen Führungsmethoden auszuwirken. Matthias Remund pflegt das Gespräch und die Kontakte vor allem mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung und mit einigen (wenigen) anderen Projektverantwortlichen. Er gibt ihnen die grösstmögliche Aktionsfreiheit in ihren Bereichen. «Die Hochschule ist primär in der Verantwortung des Rektors und des Prorektors. Meine Rolle besteht darin, Ziele zu setzen, ihre Entwicklung zu verfolgen und die richtigen Fragen zu stellen.» Das ermöglicht ihm einerseits ein gründliches Studium von Dossiers, die für ihn im Moment noch relativ neu sind, und andererseits eine genaue Analyse der Arbeitsabläufe. «Departementschef und Bundespräsident Samuel Schmid hat im letzten Juni die neue Organisation 'Maggingen 05' verabschiedet. Als nächsten Schritt werden wir nun unsere Arbeitsprozesse analysieren und definieren. In Zeiten, wo die Abläufe immer umständlicher und komplexer werden, sind festgeschriebene Prozesse mit ihren Schnittstellen eine absolute Notwendigkeit. Ich habe zudem festgestellt, dass wir kein einheitliches Verständnis über

die Projektführung, das Projekt-Controlling und das Projekt-Reporting haben. Da wir in unseren Sportförderungsmassnahmen häufig in Projekten mit verschiedenen Partnern aus Verbänden, Kantonen und Gemeinden arbeiten, denke ich, dass uns eine gewisse Einheitlichkeit weiterbringen und insbesondere unsere Arbeit erleichtern würde.»

Orientierung am Resultat

Matthias Remund ist sich der Komplexität seiner Aufgabe bewusst. Die Umsetzung des Konzepts des



Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz ist eine wichtige Grundlage, an der er die Wirksamkeit seiner Tätigkeit am BASPO misst. Der neue Direktor weiss, dass er damit auch unter Druck ist. «Es ist unsere wichtigste Baustelle, und wir müssen dem Bundesrat auf jeden Fall zeigen, dass wir dieses Projekt wirksam umsetzen können. Ich möchte regelmässig in einfacher und verständlicher Form über unsere Fortschritte in der Sportförderung und auf anderen Gebieten berichten. Dazu benötigen wir jedoch ein entsprechendes Instrument, einen Radar, der uns anzeigen soll, wie es mit unserer Entwicklung steht.» Eines ist klar, für Matthias Remund sind Resultate wichtig. Sie sind entscheidend – da ist er überzeugt –, wenn es darum geht, ob die Förderung des Sports in politischen Kreisen ernst genommen wird. «Meiner Ansicht nach ist das BASPO innerhalb des Departementes und der übrigen Bundesverwaltung gut positioniert. Mein Ziel ist es, unsere Stellung weiter auszubauen, indem ich auf nachhaltige Resultate setze.»

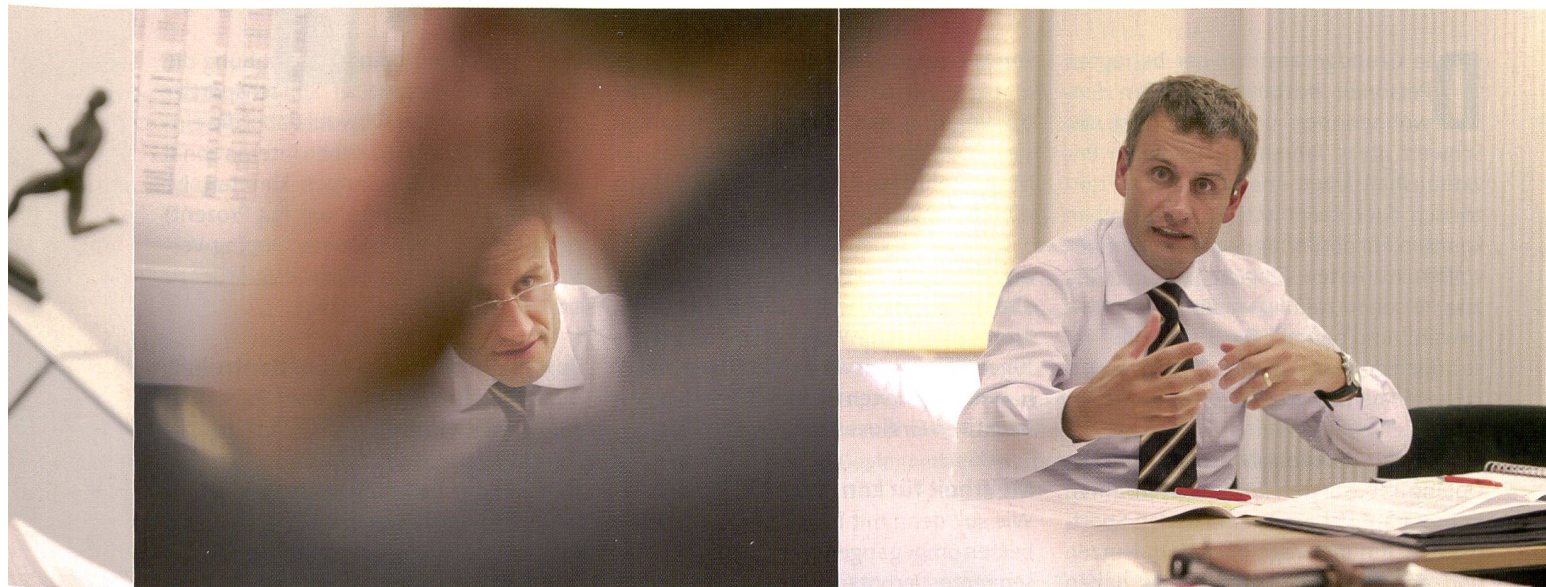
Ein grosses Potenzial

In seinen ersten sechs Monaten hatte Matthias Remund Gelegenheit, die Exponenten der wichtigs-

ten Sportinstitutionen kennen zu lernen und sich ein Bild vom Zustand des Schweizer Sports zu machen. «Es ist ein sehr komplexes System, das eine optimale Koordination erfordert, da Bund, Kantone, Gemeinden, Verbände und Vereine miteinander vernetzt sind. Es ist wie ein grosses Schiff, das sich stets vorwärts bewegt, aber seinen Kurs nur sehr langsam anpassen kann.» In seiner Eigenschaft als Verantwortlicher des öffentlich-rechtlichen Sports setzt sich der neue Direktor des BASPO für die verstärkte Integration aller Beteiligten zur Förderung

des Sports ein. «Im Moment ist die Schnittstelle zwischen Bund, Kantonen, Gemeinden, Verbänden und weiteren Partnern noch nicht optimal. Viele Energien gehen verloren. Verbesserungen verspreche ich mir mit der Weiterentwicklung der Sportordnung Schweiz. Bei der Umsetzung des Massnahmenpakets II des Konzeptes des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz geht es darum, eine Verringerung der zahlreichen Projekte anzustreben.»

m



Mit Emotionen und Visionen Ziele erreichen

Die Fachzeitschrift «mobile» richtet sich an Lehrer, Leiterinnen und Trainer, die mit Menschen zu tun haben: mit Schülerinnen, Athleten, Mannschaften. Welche Tipps geben Sie ihnen? Menschen, die wir führen, sind Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Wichtig ist es, diese Fähigkeiten zu erkennen, und die Menschen abzuholen – sowohl über den Verstand als auch über das Herz. Motivieren lassen sich alle, aber nur jene mit innerer Überzeugung werden bereit sein, das Optimum zu leisten. Wichtig sind auch Vertrauen sowie die Bereitschaft, primär das Positive zu fördern und nicht in erster Linie auf den Schwächen herumzuhacken.

Der Sport- und Bewegungsunterricht in der Schule soll Kindern und Jugendlichen Freude bereiten mit dem Ziel, sie lebenslang zu ausreichender Bewegung zu motivieren. Qualität im schulischen Sportunterricht heisst, Interessen an

den verschiedenen Sportmöglichkeiten zu wecken, aber auch Ziele zu setzen, zu fordern und Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Motivation und Freude resultieren aber nicht nur aus den Inhalten, beispielsweise aus einer gekonnten «Kippe», sondern müssen auch von der Lehrperson vorgelebt und vermittelt werden.

Sobald der Sport leistungsbezogen wird, rückt das Resultat in den Vordergrund. Leistungssportlerinnen und -sportler müssen kritik- und leistungsfähiger werden. Eine Führungsperson muss motivieren, Ziele mit einer Vision und einer Emotion verbinden. Es besteht immer die Gefahr, dass man als Trainer dem Athleten zu viel Verantwortung abnimmt, was sich früher oder später rächt. Die Jugendlichen müssen aus eigener Überzeugung auf den Leistungssport setzen, nicht den Eltern oder dem Club zuliebe. Leistungssport verlangt vollen

Einsatz. Bis zu einem gewissen Punkt reicht das Talent, danach entscheiden die Robustheit des Körpers sowie Einsatz und Wille, es bis an die Spitze schaffen zu wollen und alles dafür einzusetzen.

Die Entwicklung von Nachwuchssportlerinnen und -sportlern soll nicht nur eindimensional im Sport gesucht werden, sondern in einer holistischen Förderung im Sinne der Entwicklung der Persönlichkeit. Dazu gehört auch, die positiven und negativen Konsequenzen aufzuzeigen, welche Athletinnen und Athleten erwarten, die auf den Leistungssport setzen.

Matthias Remund

✉ matthias.remund@baspo.admin.ch