

# «Führung ist keine Nebentätigkeit, gute Führung muss man lernen»

Die Eidgenössischen Prüfungen werden bis 2023 überarbeitet und ergänzt. Lioudmila Thalmann und Joël Mattle sind für den Bereich Leadership verantwortlich. Die beiden Führungskräfte berichten im Interview mit veb.ch-Präsident Herbert Mattle, was eine gute Führungsperson auszeichnet.

**Lioudmila Thalmann und Joël Mattle, was bedeutet Führung für euch?**

**Lioudmila Thalmann:** Führung heisst für mich, Menschen zu befähigen, ihre Aufgaben so gut als möglich im Alltag zu realisieren. Führung hat für mich eher eine sekundäre Bedeutung als Machtposition. In meiner Rolle als Geschäftsführerin von Innopark Schweiz AG sehe ich meine primäre Aufgabe darin, Arbeitsbedingungen für meine Teams zu schaffen, damit sie tagtäglich eine möglichst gute Leistung erbringen. «Der Fisch stinkt bekanntlich vom Kopf her»; ein Zitat, das leider stimmt. Eines der grössten Probleme der Führung heute ist, dass man gute Fachspezialisten befördert, diese jedoch keine Ahnung haben, wie man Menschen führt. Führen ist keine Nebentätigkeit, gute Führung muss man lernen.

**Joël Mattle:** Führung ist nicht etwas, dass man einmal lernt und dann kann man es. Es ist ein permanenter Prozess, in den man investiert, sich mit dem Thema auseinandersetzt und stets offen sein muss für neue Methoden.

**Wie würdet ihr euren eigenen Führungsstil bezeichnen?**

**Lioudmila Thalmann:** Mein Führungsstil ist unterschiedlich und situativ. Ich glaube, dass dies auch eine gute Führungsperson ausmacht. Es ist wichtig, unterschiedliche Mitarbeitertypen richtig zu begleiten.

**Joël Mattle:** Ich führe auch situativ, grundsätzlich ziehe ich sehr gerne die Mitarbeitenden mit ein. Für mich ist es jedoch wichtig, dass, wenn man sich einmal gemeinsam entschieden hat und alle sich einbringen konnten, dann auch diesen Weg einschlägt.

**Joël, du bist zugeteilter Stabsoffizier des Kommandanten Lehrverband Genie/Rettung/ABC und verantwortlich für die Kommunikation des Lehrverbandes. Wie unterscheidet sich der Führungsstil vom Militär zur Wirtschaft?**

**Joël Mattle:** Ich finde nicht, dass er sich gross unterscheidet. Schlussendlich sind die Grundlagen die gleichen.



**Joël Mattle**

Joël Mattle ist seit 2016 ZSO Kommandant & Verantwortlicher für die Kommunikation im Lehrverband Genie/Rettung/ABC der Schweizer Armee in Zuchwil. 2018 verbrachte er ein Ausbildungsjahr bei der US-Armee im Bereich Führung. Zuvor war er vier Jahre Berufsoffizier in der Rekrutenschule, zuständig

für die Ausbildung der Milizkader und Soldaten. Joël Mattle hat einen ETH Bachelor-Abschluss in Staatswissenschaften. Er ist 38 Jahre alt, verheiratet und Vater einer Tochter.



**Lioudmila Thalmann**

Lioudmila Thalmann ist seit Mai 2019 Geschäftsführerin von Innopark Schweiz AG, eines Kompetenzzentrums Arbeitswelt 4.0. Zuvor war sie an der ETH Zürich in verschiedenen Führungspositionen tätig. Lioudmila Thalmann ist eine Unternehmerin mit drei verschiedene Universitätsabschlüsse im Bereich Supply Chain

Management, NPO und BWL, Sie ist 39 Jahre alt und die Tochter eines russischen Botschafters und einer Opernsängerin. Seit über 20 Jahren lebt sie in der Schweiz.



veb.ch-Präsident  
Herbert Mattle (mitte)  
im Gespräch mit  
Lioudmila Thalmann  
und Joël Mattle.

Auch im Militär gibt es unterschiedliche Führungsstile, je nach Situation. Der Grundsatz der Armee ist: Man führt nach der Auftragstaktik. Bei diesem Führungsstil ist der Mitarbeitende selbst verantwortlich, wie er das Ziel erreicht und genießt dabei viele Freiräume innerhalb gesetzter Leitblenden. Wenn ein Vorgesetzter in einer Rekrutenschule das Gefühl hat, er müsse dauernd herumschreien, kommt er nicht weit. Wichtig ist, ein normaler Umgang und regelmässig das Gespräch suchen – ob im Militär oder in der Wirtschaft.

---

«Eines der grössten Probleme der Führung heute ist, dass man gute Fachspezialisten befördert, diese jedoch keine Ahnung haben, wie man Menschen führt.»

*Lioudmila Thalmann*

---

#### **Lioudmila Thalmann, führen Frauen anders als Männer?**

*Lioudmila Thalmann:* Ich denke, im Bereich der Sozialkompetenz sind Frauen in vielerlei Hinsicht feinfühler und geduldiger, weil sie zum Teil auch so erzogen worden sind. Sie haben keine führende Rolle in der Familie erlebt und dies über Generationen hinweg. Deswegen führen sie definitiv anders.

#### **Wie hat sich die Führung aufgrund der Digitalisierung verändert?**

*Joël Mattle:* Die Digitalisierung ermöglicht zum Beispiel, dass man ortsunabhängig am gleichen Dokument arbeiten kann. Deshalb hat sich die Arbeitsweise definitiv verändert. Somit braucht es auch einen anderen Führungsstil und einen anderen Umgang mit Mitarbeitenden, weil oft auch der direkte Kontakt fehlt.

*Lioudmila Thalmann:* Digitalisierung ermöglicht eine dezentrale Führung. Was wir aber im KMU-Umfeld wahrnehmen, ist, dass KMUs nur zum Teil oder wenig digitalisiert sind. So muss eine Führungsperson richtiggehend einen Spagat vollbringen, indem er sowohl digital Natives führt und gleichzeitig immer noch traditionelle oder konservative Mitarbeitende im Team hat.

#### **Gibt es durch die Digitalisierung auch Nachteile?**

*Joël Mattle:* Es ist sicherlich eine Herausforderung, ein schwieriges Gespräch via Videokonferenz zu führen und anschliessend den Laptop runterzuklappen und mit dem Tagesgeschäft weiter zu machen «as usual». Da ist es einfacher, sich nach einem persönlichen Gespräch nochmals zu treffen, zum Beispiel bei einem gemeinsamen Kaffee.

*Lioudmila Thalmann:* Die Gefahr ist, dass Digitalisierung nachlässig macht. Man verzichtet immer mehr auf die menschliche Begegnung und diese ist durch Digitalisierung nicht ersetzbar. Ich führe acht verschiedene Center in der gesamten Schweiz. Deshalb versuchen wir uns alle zwei Monate persönlich zu treffen. Das ist allen wichtig und wird sehr geschätzt.

#### **Oft gibt es verschiedene Altersgruppen in einem Team. Wie geht eine Führungsperson damit um?**

*Lioudmila Thalmann:* Als Unternehmen muss man die Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen respektieren; ansonsten kriegt man keine guten Leute. Jüngere Generationen stellen oft sehr hohe Anforderungen in Bezug auf Teilzeit, flexibles Arbeiten und Homeoffice. Dies wird bereits beim ersten Vorstellungsgespräch angesprochen. Das ist die Realität. Als Führungsperson musst du heute mit anderen Motivatoren arbeiten. Die Leute wollen sich mit dem Unternehmen und dem Zweck

identifizieren. Dies hat eine viel grössere Bedeutung als der Lohn.

**Joël Mattle:** Bei der jüngeren Generation gibt es nicht mehr den primären Karrieregedanken. Sie wollen einen Job ausführen, der ihnen Spass macht. Die Entwicklung und die Karrieremöglichkeiten sind eher sekundär.

### **Heute redet man viel von Selbstorganisation. Braucht es überhaupt noch Chefs?**

**Joël Mattle:** Ja, aber mit einem anderen Ansatz. Die Tendenz geht weg von einem Chef, der alles kontrollieren will. Freiräume und eigene Verantwortung haben einen grösseren Stellenwert erhalten. Aber, wenn etwas nicht mehr stimmt, braucht es immer noch eine Führungs- und Entscheidungsstruktur.

**Lioudmila Thalmann:** Ich glaube nicht, dass es heute noch einen Chef braucht, sondern einen Leader. Ein Leader gibt nicht nur Strukturen vor und setzt Ziele, sondern er arbeitet mit und für Menschen. Ein Leader hat stark ausgeprägte soziale Kompetenzen. Er stellt eine Vision in den Raum und geht mit gutem Beispiel voran.

### **Eine andere Sichtweise: Was erwarten denn die Mitarbeitenden von einem Chef?**

**Lioudmila Thalmann:** Dass er oder sie ein «Superman» oder eine «Superwoman» ist. Das erlebe ich oft. Es wird erwartet, dass man starke soziale Kompetenzen besitzt und sich in jedem Fachbereich schlicht und einfach auskennt. Ich wirke dem gerne entgegen, in dem ich Leute einstelle, die in ihrem spezifischen Fachgebiet besser sind als ich. Nur so können wir effizient arbeiten.

**Joël Mattle:** Ein Mitarbeiter erwartet von seinem Chef, dass er gefordert und gefördert wird und er stets ein offenes Ohr hat.

---

Die Tendenz geht weg von einem Chef, der alles kontrollieren will. Freiräume und eigene Verantwortung haben einen grösseren Stellenwert erhalten.

Joël Mattle

---

### **Ihr seid neu Mitglied der Fachkommission Führung für die Berufsprüfung (BP) und Höhere Fachprüfung (HFP) – was war eure Motivation, in diesem Gremium mitzuwirken?**

**Joël Mattle:** Für mich ist es ein sehr interessantes Thema, vor allem auch, weil ich beim Militär Prüfungen im

Bereich Leadership abnehme. Besonders interessant finde ich, dass wir das Ganze von Null auf aufbauen und uns mit unserem Wissen und unserer Erfahrung einbringen können.

**Lioudmila Thalmann:** Arbeitskräfte müssen in der Zukunft bestimmte Fähigkeiten haben, um sich erfolgreich zu behaupten. Ich bin der Meinung, dass jede Berufskategorie sich mit dem Thema Führung auseinandersetzen muss. Meine persönliche Motivation ist dabei: Wissen öffnet Türen und es macht glücklich, Wissen zu vermitteln. Deshalb freue mich über diese neue Aufgabe.

---

«Wir möchten, dass jeder Teilnehmende etwas aus dem Lehrgang mitnehmen kann, sei es ein nützliches Tool oder eine neu erworbene Kompetenz.»  
Lioudmila Thalmann

---

### **Warum ist es wichtig, dass Absolventinnen und Absolventen Führungstechniken kennenlernen?**

**Lioudmila Thalmann:** Viele Führungskräfte waren früher beim Militär und haben dort eine Führungsausbildung absolviert. Das ist heute längst nicht mehr so. Dieses Wissen fehlt nun. Hinzu kommt, dass Führung heute viel komplexer geworden ist - mit der Agilität, den verschiedenen Unternehmensformen und der Digitalisierung. Darum ist eine Weiterbildung in diesem Bereich unbedingt notwendig.

### **Ihr bietet im Rahmen der Sommerakademie von veb.ch die viertägige Weiterbildung «Leadership: Grundlagen der Führung 4.0» an. Um was geht es genau?**

**Joël Mattle:** Ziel ist es, den Teilnehmenden den ersten Kontakt zum Thema «Führen» zu ermöglichen. Es ist nicht das Ziel, dass sie nach diesen vier Tagen Experten in diesem Bereich sind. Es werden Grundlagen und Inputs vermittelt. Wir wollen Horizonte öffnen und sie motivieren, sich mit diesem Bereich noch intensiver auseinander zu setzen.

**Lioudmila Thalmann:** Die ersten Themen des Lehrgangs befassen sich mit Selbstkompetenz und der eigenen Reflektion. Weiter geht es um Kommunikation, Teamfähigkeit und Konfliktmanagement. Das primäre Ziel ist nicht nur die Wissensvermittlung, sondern auch die Trainingsdurchführung. Wir möchten, dass jeder Teilnehmende etwas aus dem Lehrgang mitnehmen kann, sei es ein nützliches Tool oder eine neu erworbene Kompetenz.

Interview: Herbert Mattle/Stephanie Federle