

## Leadership: Mehr als nur Management

Erschienen: Organisator, Juli/August 2021

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG und  
Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETHZ

**Im heutigen Verständnis ist ein Leader ein Coach, der sein Unternehmen dahingehend verändert, dass dieses nachhaltig zukunftsfähig ist. Die Kompetenz eines Leaders erkennt man an seiner Fähigkeit, die Stärken seiner Mitarbeitenden zu erkennen und diese fokussiert zu fördern. Gesucht sind Werte wie Wertschätzung, emotionale Verbundenheit, Förderung der Mitarbeitenden, Loslassen, Sicherheit geben.**

Die Erwartungen an gute Führung wandeln sich laufend. Insbesondere die Digitalisierung fordert Führungskräfte. Auch Covid-19 generiert neue Anforderungen. Motivierte Mitarbeitende bringen sich und ihre Verbesserungen bereitwillig ein. Ein reger Austausch und Offenheit führen dabei zu den besten Ergebnissen. Allerdings trauen sich nicht alle Mitarbeitenden sich in die Diskussion einzubringen, deshalb sind Leader auf allen Ebenen eines Unternehmens wichtig. Durch Förderung des eigenen Personals können die Produktivität, Identifikation mit der Firma, Agilität und Flexibilität sowie Service Levels sehr stark beeinflussen und gesteigert werden. Laut John C. Maxwell: The Leaders greatest Return, um bis zu Faktor 13.

## Covid-19 braucht mehr Leadership

Aktuell mit Covid-19 und Homeoffice ist Leadership zusätzlich gefordert. Wir springen von der einen Covid-19 Welle zur nächsten und werden lernen müssen, damit zu leben. Das verordnete Homeoffice (remote work) hat neue Realitäten im Alltag geschaffen. Jetzt müssen sich die Arbeitsprozesse neu auf einem guten Level für Mitarbeitende und Unternehmen einpendeln. Diese anstehende Konsolidierung, zurück zu geordneten Prozessen, braucht eine aktive Transformation mit Leadership. In den letzten rund anderthalb Jahren wurden je nach Sicht und Thema viele Veränderungen erzwungen, beschleunigt oder ermöglicht. Diese Veränderungen betreffen alle Bereiche im Berufsalltag; z.B. beschleunigte Digitalisierung (Videotelefonie, Daten in der Cloud, Investitionen in IT-Sicherheit), informellerer Austausch/Firmenkultur (fehlende soziale Begegnungen/Rückmeldungen, Entfremdung, ungenügende Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden), Arbeitseffizienz (Teamwork vs. stilles Kämmerlein, Mangel an Kommunikation, Befreiung von Gruppenzwängen), Geschäftsreisen/Weg ins Büro (Zeitersparnis, eingeschränktes Spüren des Gegenübers, Bequemlichkeit).

## Neue Ansprüche

Mitarbeitende suchen sinnerfüllte Aufgaben und wollen dabei ihre Potenziale weiterentwickeln – auch die Neuen unter Covid-19 entstandenen. Das Rad kann nicht zurückgedreht werden. Gute Mitarbeitende sind gesucht und diese haben zunehmend neue Ansprüche. Zudem sind sie alle unterschiedlich, z.T. introvertiert oder extrovertiert, agil oder bequem, unersetzbar oder ersetzbar. Ein Leader muss hier ein für alle Beteiligten nachvollziehbares Gleichgewicht finden, ohne Schlüsselpersonen in die innere Kündigung zu treiben. Auch wirtschaftliche Gesichtspunkte sind

wichtig. Wie viele Arbeitsplätze (fix, variabel), Sitzungszimmer, Kantinenplätze hält man vorrätig, welche Investitionen sind zu priorisieren, was hat Einfluss auf die Produktivität etc. Erste Umfragen zeigen, dass die Mitarbeitenden gewisse Freiheiten behalten wollen, d.h. zukünftig im Mittel 2 – 3 Arbeitstage Homeoffice und dass Geschäftsreisen an Attraktivität verloren haben.

## Neue Arbeitsprozesse

Alle diese Veränderungen brauchen Anpassungen in den Arbeitsprozessen. Eine Optimierung mit klaren Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Inhalten, Schnittstellen etc. muss nun vorangetrieben und neu etabliert werden. Auch dies ist bei weiterhin teilweisem Homeoffice nicht so einfach. Es braucht Leadership, d.h. Vorleben, Sinnhaftigkeit vermitteln, ein Einbeziehen und Verstehen der Mitarbeitenden, definierte Freiräume gewähren sowie ein gemeinsames Aushandeln der Arbeitsprozesse und die Akzeptanz der Betroffenen. Verordnen funktioniert nur noch in echten Notsituationen oder auf sehr kurze Dauer. Leadership fängt im Unternehmen bei der obersten Leitung an, beinhaltet dann das Mittelmanagement, bevor es von den Mitarbeitenden akzeptiert wird. Unsere Projekte zeigen oft, dass das Loslassen von Bestehendem durch das Kader der Knackpunkt ist.

## Der Weg

Es gilt, den Mitarbeitenden zu veranschaulichen, dass die von aussen verordneten (passiven) Änderungen stille Kompromisse hervorgebracht haben. Und dass es im Sinne des übergeordneten Ganzen, Anpassungen bedarf. Als Startpunkt kann z.B. ein Sommerfest dienen. Anschliessend bietet es sich an, gruppen- oder bereichsweise einen Jour fix im Büro einzuführen. Dieser Jour fix ist gruppenfördernd und erlaubt einen informellen Austausch (i.d.R. anfangs mit Nachholbedarf), ein gemeinsames physisches Arbeiten an Projekten oder auch an den zukünftigen Arbeitsprozessen.

## Der Leader

Er muss sich kontinuierlich mit der eigenen Firma auseinandersetzen, den Rahmen und die Prioritäten setzen, Optimierungspotenziale in den Abläufen erkennen; wo wollen wir hin und wo sind Potentiale? Daneben muss er den offenen Kontakt zu allen Ebenen suchen, gut zuhören, viel und zielgerichtet kommunizieren und immer wieder loslassen. Eine weitere wichtige Voraussetzung für einen Leader ist, dass er neben seinen Stärken und Schwächen auch seine blinden Flecken kennt und berücksichtigt. Keiner kann und soll alles allein machen. Deshalb ist eine zentrale Aufgabe die Förderung vom bestehenden Kader und die Suche von Mitarbeitenden mit Potential. Mit den Mitarbeitenden gemeinsam an deren Entwicklung zu arbeiten, braucht ein entsprechendes Flair und Zeit. Unterbleibt die Mitarbeitenden-Entwicklung fehlt es an Multiplikatoren, Führungsnachwuchs, guten Fachleuten und die Organisation wird krisenanfällig. Fördert ein Leader, dann wird auch das Unternehmen als Ganzes gefördert. Mitarbeitende spüren die Wertschätzung und verbleiben länger im Unternehmen – Know how bleibt erhalten. Sobald schliesslich die geförderten Personen ihrerseits beginnen Andere zu fördern, wächst das Unternehmen exponentiell und kann guten Gewissens als «zukunftsfähig» bezeichnet werden. So wird Leadership ein zentraler Teil einer Unternehmenskultur. Es wird künftig immer wichtiger Leader an den Schlüsselstellen eines Unternehmens zu haben. Jeder kann bei sich mit seinen Arbeitsaufgaben anfangen: einen guten Job machen, Kollegen und Kolleginnen einbeziehen, kontinuierliche und zielgerichtete Optimierungen vorantreiben. Dabei bitte nicht bestehende Kriterien wie Durchlaufzeit, Verbindlichkeit, gute Produkte vernachlässigen. Es gilt: Ihre zukünftigen Kunden sind der Massstab!

**Autor**

Dr. Peter Acél ist CEO der Dr. Acél & Partner AG, die dieses Jahr ihr 25-jähriges Bestehen feiert. Er ist CMC-zertifizierter Unternehmensberater; seine Kompetenzfelder sind: Logistikstrategien, Produktionsoptimierung, Fabrikplanung und Betriebsorganisation.

> [www.acel.ch](http://www.acel.ch)