

# Lorbeeren im Alleingang picken ist *passé*



*Insight von Dr. Michèle Etienne und Julia Erb zum Thema «Führung von Morgen»*

Die Generationen Y und Z beschäftigen den Arbeitsmarkt seit geraumer Zeit. Individualisierung der Arbeitsbedingungen, Sinnhaftigkeit der Aufgaben und persönliche Wertschätzung gehören zu den entscheidenden Fragen bei der Wahl des Arbeitgebers. Führungskräfte sind zunehmend gefordert, die junge Arbeitnehmergeneration individuell zu fördern und deren Wünsche auf Augenhöhe wahrzunehmen. Gegenwärtige Leitungspersonen müssen in der Lage sein, agil zu agieren, ohne die Rahmenbedingungen zu einem Wunschkonzert werden zu lassen.

*Was für einen Typus an Führungskraft braucht es, um diesen Anforderungen gerecht zu werden? Welche Art von Leitungen setze ich als Gremium ein?* Mit diesen Fragen beschäftigt sich Dr. Michèle Etienne. Als Gründungspartnerin von Innopool AG ist sie seit über 20 Jahren im Bereich Strategieberatung und Executive Search mit Fokus auf das Gesundheitswesen tätig. Als Präsidentin und Mitglied verschiedener Verwaltungsräte ist sie vom Mehrwert vielfältig zusammengesetzter Führungsgremien überzeugt und setzt sich für eine ausgewogene Diversität in allen Dimensionen ein. Wir haben Frau Dr. Michèle Etienne zum Interview getroffen.

**Kurz auf den Punkt gebracht: Wo liegt der zentrale Unterschied kompetenter**

**Führung heute im Vergleich zu früheren Generationen?**

«Früher ging man eher davon aus, dass es einen bestimmten Führungstypus gibt, der praktisch überall erfolgreich sein kann. Ganz nach dem Motto: «One size fits all.» Das wirtschaftliche Umfeld war stabiler, langlebiger und damit vorhersehbarer. Unsere heutige Arbeitswelt ist das komplette Gegenteil. Die Komplexität ist gross, damit meine ich z. B. strategische Herausforderungen und die Dynamik im relevanten Konkurrenzumfeld. Zusätzlich erleben wir – und die Pandemie hat diesen Effekt erst recht beschleunigt – eine Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitsprozesse. Auch ist vielerorts die Belegschaft diverser geworden, z. B. hinsichtlich Nationalitäten, kulturellen Erfahrungshintergründen

oder Frauenanteil. Als Konsequenz dieser Entwicklungen steigen die Anforderungen an die Führungskräfte. Situatives Verhalten und das geschickte Eingehen auf das Gegenüber gewinnen an Bedeutung. Dies erklärt, warum es heute nicht mehr «den einen guten Führungsstil» gibt, sondern derjenige gelebt werden muss, der ein bestimmtes Unternehmen im Kontext der aktuellen Situation erfolgreich vorwärts bringen kann.»

**Was bedeutet dies konkret für die Rekrutierung von Führungskräften auf der obersten Hierarchieebene?**

«Anforderungen an die zukünftigen Leader verändern sich. Es gibt natürlich gewisse Aspekte und Kriterien, welche konstant bleiben, so z. B. die unternehmerische

	Traditionalisten (1920–1945)	Baby-Boomer (1946–1964)	Generation X (1965–1979)	Generation Y «Millennials» (1980–1995)	Generation Z (1996–2010)
Prägende Erfahrungen	Zweiter Weltkrieg, Rationierungen, starr definierte Geschlechterrollen, Rock'n'Roll, Kernfamilie, festgelegtes Frauenbild	Kalter Krieg, Wirtschaftswunder, Swinging Sixties, Mondlandung, Jugendkultur, Woodstock, Familienorientierung, Zeitalter der Teenager	Ende des Kalten Krieges, Mauerfall, Reagan – Gorbatschow, Thatcherismus, Live Aid, der erste PC, Anfänge mobile Technologie, Schlüsselkinder, Zunahme der Scheidungen	Terroranschläge 9/11, Playstation, Social Media, Invasion im Irak, Reality TV, Google Earth	Wirtschaftlicher Abschwung, Erderwärmung, Globalisierung, Mobile Devices, Energiekrise, Arabischer Frühling, Eigene Medienkanäle, Cloud Computing, Wikileaks
Werte	Respekt vor Autoritäten, Aufopferung, Konformität, Sicherheit	Workaholics, Verantwortungsbewusstsein, Engagement, Idealismus	Unabhängigkeit, Individualismus, globales Denken, Leistung	Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Zielorientierung, Abwechslung	Soziale Gerechtigkeit, Authentizität, Selbstverwirklichung, Transparenz
Verbreitete Stärken	Loyal, diszipliniert, respektvoll, fleissig, beständig	Durchsetzungsstark, harmonieorientiert, kompetitiv, qualitätsorientiert, kooperativ	Pragmatisch, zielstrebig, ergebnisorientiert, selbstbewusst, kreativ	Zuverlässig, leistungsbereit, optimistisch, ambitioniert, offen	Gut informiert, hohe Akzeptanz von Diversitäten, fair, selbstüberzeugt, organisiert
Verbreitete Schwächen	Konfliktscheu, weniger veränderungsbereit	Kritikempfindlich, eher prozess- als ergebnisorientiert	Ungeduldig, auf eigene Vorteile aus	Anleitungsbedürftig, illoyal	Flatterhaft, Verantwortung wird abgegeben
Haltung zu Karriere	Lebenslange Jobgarantie	Karriere im Unternehmen, wird von den Angestellten mitgestaltet	Karriere bezieht sich auf den Beruf, nicht mehr auf den Arbeitgeber	Digitale Unternehmer, arbeiten «mit» Organisationen, nicht «für» Organisationen	Multitasking-Karriere, Übergangsloser Wechsel zwischen Unternehmen und «Pop-up»-Business
Ziel	Eigenheim	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Haltung zu Technologie	Weitgehend uninteressiert	Erste IT-Erfahrungen	Digital Immigrants	Digital Natives	«Technoholics» abhängig von der IT, nur begrenzte Alternativen

Quelle: BDO Wirtschaftstalk 16.01.2020, Darstellung in Anlehnung an Futurebiz 2017 und Oertel 2017

Haltung, eine der Funktion entsprechende Führungserfahrung, die Fähigkeit, strategisch zu denken und klare Vorstellungen für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu haben. Kriterien, die zunehmend an Wichtigkeit gewinnen, sind Aspekte wie «Leadership moderner Prägung». Das bedeutet unter anderem den Umgang mit flacheren Hierarchien und die Fähigkeit, das Individuum abzuholen. Unter Leadership verstehe ich auch die Integrität einer Führungsperson, Entscheidungsträger, die glaubhaft und konsistent kommunizieren und eine Vision entwickeln. Sie sind als Verantwortliche in der Lage, ein Team für sich zu gewinnen und mit diesem gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Plakativ ausgedrückt: «Lorbeeren im Alleingang picken ist eher passé.» Heutige Leader fördern die Eigenverantwortung,

nehmen die Mitarbeitenden ernst und pflegen einen respektvollen Umgang. In der Rekrutierung von Führungskräften halten wir zudem Ausschau nach Persönlichkeiten, die fähig sind, generationenübergreifend und über Hierarchiestufen hinweg zu kommunizieren.»

#### Gerade die ganz junge Generation, Generation Z, verlangt eine offene Denkweise. Was sind typische Merkmale dieser Generation?

«Junge Menschen der Generation Z (Jahrgänge zwischen 1996 und 2010) wachsen oftmals in einem Elternhaus auf, in welchem beide Elternteile berufstätig sind. Sie erleben ein partnerschaftlicheres, gleichberechtigteres Umfeld als die Vorgängergenerationen. Sie sehen jedoch den Preis, den ihre Eltern dafür bezahlen. Die Rollen

sind vielfältiger, anspruchsvoller und ermüdender. Die Vertreter/-innen der Generation Z stehen dem klassischen Karrieremodell kritischer gegenüber und pochen auf die klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben. Sie halten nicht viel vom sog. «Work-Life-Blending» ihrer Vorgängergeneration Y. Familie im weiteren Sinne und die «Community» sind für diese Generation besonders wichtig. Eine weitere Besonderheit ist das ständige Online-Sein. Vertreter der Generation Z werden als «Digital Natives» bezeichnet; sie sind die «YouTube Stars», «Tik-Toker» und «Influencer» unserer Zeit. Wissen wird explizit und situativ über das Internet abgefragt. Entscheidungen zu treffen bereitet ihnen eher Mühe, die Generation Z ist maximal unverbindlich. Es gibt einfach zu viele Möglichkeiten, zu viel Information und zu wenig Zeit, um eine klare

Entscheidung zu treffen. Auch stehen sie unter hohem Leistungsdruck, gerade weil ihnen die sozialen Medien eine ständig perfekte Welt simulieren.»

#### Welche Forderungen stellt diese Generation an Führungskräfte?

«Authentizität und Integrität sind wichtige Werte, an denen die Generation Z ihre Arbeitgeber misst. Wenn das Gesagte nicht gelebt wird, dann haben junge Menschen der Generation Z grosse Mühe. Dies gilt für die Führungsperson und für das Unternehmen als Ganzes. Aussagen, die im Alltag nicht gelebt oder als «Plattitüden» entlarvt werden, lösen Kritik aus und werden übers Netz angeprangert. Die Generation Z kennt eine geringere Machtdistanz. Dies bedeutet aber nicht, dass Respekt fehlt. Es ist einfach die Art und Weise, wie diese Generation aufgewachsen ist. Weil ihnen Nähe und Gemeinschaft viel bedeuten, wünschen sie sich einen aktiven Einbezug. Idealerweise arbeiten sie mit und nicht für das Unternehmen. Wenn sie dazu noch die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe erkennen, dann sind die Vertreter/-innen der Generation Z sehr zuverlässig und leistungsbereit.»

Einen Überblick über die Besonderheiten der Generationen gibt die Abbildung auf der linken Seite.

Neben der Generation Z ist auch die Generation Y in vielen Unternehmen breit vertreten. Julia Erb, die als Beraterin bei Innopool AG fungiert, hat diese etwas genauer unter die Lupe genommen. Konkret hat Julia Erb für ihre Abschlussarbeit zum Executive MBA eine Studie bei Assistenzärztinnen und Assistenzärzten durchgeführt. Diese Studie untersucht deren Erwartungen an den Arbeitgeber und nach welchen Kriterien ein Arbeitgeber gewählt wird.

#### Julia Erb: Welches ist das wichtigste Kriterium dabei?

«Auffällig viele der befragten Assistenzärzte nannten die vorgesetzte Person und deren Führungskompetenz als wichtigstes Kriterium. Die Befragten wünschen sich eine engere Begleitung durch ihre Chefs, Feedbacks sowie Wertschätzung für ihre Arbeit. Transparente Kommunikation und Mitspracherecht sind ihnen wichtig. Auch muss dieser Generation mit sinnhaften Argumenten begegnet werden. «Es ist einfach so, weil es so ist», funktioniert definitiv nicht mehr.»

#### Was ist ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Wahl des Arbeitgebers?

«Die Atmosphäre, das Klima im Team. Die befragten Ärzte suchen nach Zusammenhalt. Gerade, weil sie oft als Einzelkämpfer im Einsatz stehen, scheint der Wunsch nach Teamgeist stark. Nicht ganz so bedeutend, jedoch trotzdem relevant ist die Frage nach der Arbeitszeit. Der Wunsch nach Teilzeitarbeit wurde von allen Ärzten genannt; 80 Prozent tendiert das neue 100 Prozent zu werden. Ein Arbeitgeber, der das nicht anbieten kann, wird über kurz oder lang im Markt nicht bestehen.»

#### Welche überraschenden Ergebnisse haben Sie herausgefunden?

«Abgesehen von den Attraktivitätsfaktoren fällt auf, dass die wichtigste Quelle, um sich über den Arbeitgeber zu informieren, die Empfehlung via Kollegen ist. Der Webauftritt eines Arbeitgebers ist den jungen Ärzten im Vergleich weniger wichtig – trotz ihrer hohen Affinität für Digitalisierung.

Ein ebenfalls interessanter Aspekt ist, dass sich Assistenzärzte gemäss eigener Aussage wenig für das Gesamtunternehmen interessieren. Was zählt, ist die Klinik oder Abteilung, mit welcher sie in direkter Berührung sind. Der Ruf eines Spitals interessiert kaum, und der Spitalleitung als Vertreterin des Gesamtunternehmens stehen sie eher sogar kritisch gegenüber.»

## Zusammenhalt scheint unentbehrlich

#### Gerne möchte ich zum Abschluss von Julia Erb und Michèle Etienne wissen, wie in der aktuellen Durchmischung der Generationen ein gemeinsamer Weg gefunden werden kann?

«Es braucht klare Ziele – dies ist generationenübergreifend. Ein Bewusstsein, dass diese Ziele nur auf dem kollektiven Weg erreicht werden können. Dabei spielt jeder Mitarbeitende eine zentrale Rolle und sollte dementsprechend wertgeschätzt werden. In der gezielten Wahrnehmung und im ständigen Dialog entsteht ein gesundes Arbeitsklima, in welchem Ziele optimal umgesetzt werden können.»



Dr. Michèle Etienne  
VR-Präsidentin und Mitglied  
VR versch. Organisationen



Julia Erb  
Senior Beraterin