

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

«Die moderne Arbeitswelt verlangt moderne Führungskräfte»

Homeoffice, Digitalisierung oder Dreitagewoche – mit den neuen Arbeitsmodellen verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. «Unternehmen brauchen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, die bereit sind, den Wandel zu gestalten», sagen die Senior Recruiter Simon Lutz und David M. Trümpler von Lutz & Partner AG, Human Resources. Was das für Unternehmen konkret bedeutet, erklären die HR-Spezialisten im Interview.

Herr Lutz, Herr Trümpler*, unsere Arbeitswelt befindet sich in einem umfassenden Wandel. Welche Veränderungen beobachten Sie bei Ihren Kunden?

Lutz: Wichtige Treiber der Transformation sind die weiter fortschreitende Digitalisierung sowie die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung. Als Recruiter beschäftigen wir uns vor allem mit den sogenannten «weichen Faktoren»: zum Beispiel mit der sich verändernden Beziehung zwischen Mensch und Arbeit. Also mit allem, worüber unter den Begriffen «Arbeitswelt 4.0», «New Work» oder «Future Work» geforscht und diskutiert wird.

Wieweit sind Ihre Kundinnen und Kunden in der Umsetzung dieser Modelle?

Trümpler: Das ist ganz unterschiedlich. Unter unseren Mandanten gibt es Pioniere, die längst neue Modelle übernommen haben. Andere Unternehmen sind noch sehr traditionell unterwegs. Grössere Organisationen beschäftigen sich naturgemäss schon länger mit neuen Arbeitsformen. Mittlerweile bewegen sich aber auch die kleinen und mittelgrossen Unternehmen.

Sind diese Spätzügler tatsächlich weniger erfolgreich?

Trümpler: Das würde ich nicht pauschal sagen. Aber Unternehmen mit einer zeitgemässen Arbeitskultur sind im Zuge des Fachkräftemangels mit Sicherheit besser aufgestellt als solche, die in alten Mustern verharren. Mit modernen Arbeitsbedingungen und einem inspirierenden Umfeld erhöhen sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Warum tun sich viele so schwer, Strukturen und Modelle zu verändern?

Lutz: Ich denke, das ist sicher auch eine Generationenfrage. Unternehmen mit einem älteren Führungsteam fehlt zuweilen das Verständnis für die Anliegen der Jungen. Erst um neun Uhr am Bürotisch, weil das Kind noch in die Kita musste? 80 Prozent arbeiten und trotzdem verantwortungsvoll ein Unternehmen leiten? Flache Hierarchien statt Befehlskaskaden? All das war vor fünfzehn Jahren noch recht ungewöhnlich. Gleichzeitig begegnen uns aber auch immer wieder sehr fortschrittliche Unternehmen mit mutigen Ideen.

Zum Beispiel?

Trümpler: Ländlich gelegene Familienbetriebe, die dank Home-Office auch für Kandidatinnen und Kandidaten aus der Stadt attraktiv werden. Oder Organisationen, die ihre Nachfolgeplanung intern umsetzen. Zum Beispiel mit Coaching-



Programmen für junge Führungskräfte. Unter unseren Mandanten gibt es KMUs, die gemeinsam die Gründung einer Kita prüfen.

Ist der Lohn wirklich nicht mehr so wichtig wie früher?

Trümpler: Sinnhaftigkeit und Life-Balance haben heute tatsächlich einen höheren Stellenwert als früher. Erwerbsarbeit, Familie, Freunde, Sport, Verein oder freiwilliges Engagement – die jungen Arbeitnehmenden wollen all dies unter einen Hut bringen und nicht mehr um jeden Preis Karriere machen. Über diese Trends wird zurzeit viel gesprochen. Als Recruiter stellen wir jedoch fest, dass die faire und marktgerechte Entlohnung wichtig bleibt. Unternehmen schätzen sich da mitunter völlig falsch ein. Suchen sie eine topqualifizierte Fach- oder Führungskraft mit Erfahrung und guter Ausbildung, muss auch das Gehalt stimmen. Als



langjährige Recruiter können wir Kunden, die wenig Vergleichsmöglichkeiten haben, in diesem Bereich gut beraten.

Mit der neuen Arbeitswelt verändern sich auch die Erwartungen an die Chefetage: Welche Eigenschaften benötigt die Führungskraft von morgen?

Lutz: Die moderne Arbeitswelt verlangt moderne Führungskräfte. Mit Fachwissen ist es längst nicht getan, das ist an sich nicht neu. Mindestens genauso wichtig sind soziale Kompetenzen wie Empathie, Entscheidungsfreude und Gestaltungswille. In der Arbeitswelt der Zukunft dreht sich immer mehr um Eigenverantwortung und Teamarbeit. Die Menschen arbeiten «hybrid», also zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten, vernetzt durch moderne Kommunikationsmittel. Als Führungskraft kann ich diese Prozesse

nicht mehr im herkömmlichen Sinn «kontrollieren». Zeitgemässes Führen bedeutet Befähigen und Vertrauen schenken.

Was heisst das konkret?

Trümpler: Die Führungsperson muss eine Umgebung schaffen, in der jede und jeder sein Bestes geben kann. Dazu gehören klare Zielvorgaben, Strukturen und Transparenz. Wichtig sind aber auch der Aufbau von Beziehungen, die Entwicklung von Mitarbeitenden, Inspiration und Motivation.

Viele Teilzeitarbeitende an unterschiedlichen Orten – damit steht «New Work» wohl auch für organisatorischen Mehraufwand?

Lutz: Ja, das Managen von Abläufen und Prozessen wird im modernen Umfeld schwieriger und ist wichtiger Bestandteil der Führungsaufgabe. Mit dem Managen von Aufgaben allein ist es jedoch nicht getan. Eine Führungskraft muss mehr sein als ein Organisator. Sie muss inspirieren und Vorbild sein. Unsere Arbeitswelt befindet sich in einer umfassenden Transformation. Unternehmen brauchen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, die bereit sind, diesen Wandel zu gestalten.

Simon Lutz und David M. Trümpler* sind Partner der Lutz & Partner AG, Human Resources, Bern. Seit über 30 Jahren unterstützt das Unternehmen Kunden bei der Suche und Selektion von Führungs- und Fachkräften in der Schweiz und im grenznahen Ausland mit Recruitings und Assessments.