



# Im Generationenmixer

Heute müssen Teams gut durchmischt sein, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen. Neben Diversität wird Multigenerationalität am Arbeitsplatz immer wichtiger. Das gilt auch für die Chefetagen.

Text: **Ruth Hafen**

**X**, Y, Z – Boomer!: Was wie ein harmloser Zählreim tönt, birgt Konfliktpotenzial, glaubt man den Stereotypen, die über die verschiedenen Generationen kursieren, die derzeit zusammen im Arbeitsmarkt sind. Nervtötende Boomer versus faule Jugend, in diese Klischees kann man sich so schön festbeissen. Gerade heute, wo die Welt täglich komplexer wird und die Herausforderungen konstant wachsen, lohnt es sich, einander zuzuhören und voneinander zu lernen. Das findet man auch beim St. Gallen Symposium, das sich im Mai 2023 mit einem «Neuen Generationenvertrag» auseinandergesetzt hat. Zusammen mit dem Club of Rome hat das St. Gallen Symposium ein Whitepaper publiziert und eine gleichnamige Initiative zum Thema lanciert. Eine gelungene generationenübergreifende Zusammenarbeit sollte sich dabei an sieben Prinzipien halten: Verantwortung, Care, Regeneration, Offenheit, Mitsprache, Vergangenheits- und Zukunftsbewusstsein sowie Zusammenarbeit.

### Alte Paradigmen aufbrechen

Martin Reeves vom BCG Henderson Institute, einer Denkfabrik für neue Ideen in Strategie und Management, schreibt in seiner Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem St. Gallen Symposium 2023: «Eine Ursache für die Diskrepanz zwischen Wissen, Absicht und ausreichendem Handeln ist, dass diejenigen, die am meisten Macht haben, um kollektives Handeln voranzutreiben, nicht unbedingt am motiviertesten sind, das zu tun. Eine Führungskraft, die sich in den letzten Zügen ihrer erfolgreichen Karriere befindet, kann weniger davon profitieren, wenn sie die mentalen Modelle, die diesem Erfolg zugrunde liegen, umstösst, als ein junger Mitarbeiter, der noch viele Jahre des Lebens und der Arbeit vor sich hat und nicht auf ein bestimmtes Modell festgelegt ist. ... Die Führung in Politik und Wirtschaft wird ganz offensichtlich von den Erfahrensten dominiert. Das macht durchaus Sinn, wenn man davon ausgeht, dass die Zukunft im Wesentlichen der Gegenwart ähnelt und die Hauptaufgabe von Führungskräften darin besteht, ihre Erfahrungen mit bestehenden Ansätzen immer effizienter einzusetzen.» In unserer heutigen (Arbeits-)Welt, schliesst Reeves, wo sich die Umstände über Nacht ändern können, alte Paradigmen plötzlich nicht mehr relevant sind und neue Ideen und Denkweisen dringend gebraucht werden, kann das ewig gleiche Führungsparadigma den Fortschritt behindern.

### Auch die Top-Ebene muss vielfältiger werden

Auf der Ebene der Mitarbeitenden setzen viele Unternehmen auf das Thema Diversität – und haben dabei ethnische, kulturelle, sexuelle, soziale und altersbezogene Aspekte im Blick. Aber wie sieht es auf Führungsebene aus? Geht die Teppichetage mit gutem Beispiel voran? Mit diesem Thema kennt sich Sandra Klein, Partnerin bei Dr. Björn Johansson Associates AG, bestens aus. Seit rund 30 Jahren ist das Exe-

cutive-Search-Unternehmen im Geschäft und fokussiert auf Top Executives. «Wir sind davon überzeugt, dass Diversität und Inklusion auch auf der Top-Ebene der Schlüssel sind, um gute nachhaltige Entscheidungen zu treffen», sagt die 45-Jährige, die seit 2022 bei Dr. Björn Johansson Associates AG arbeitet. «Es ist heute wichtiger denn je, unterschiedliche Perspektiven zu fördern. Wir schlagen darum neben Profilen mit einem eher geradlinigen Lebenslauf immer auch Kandidatinnen und Kandidaten mit einem etwas spezielleren Lebenslauf, einem etwas kreativeren Profil vor.»

Sandra Klein spricht mit Begeisterung und einer ansteckenden Lebhaftigkeit von ihrer Arbeit. Geht es um die Besetzung von hohen und höchsten Positionen, erinnert das ein wenig an Eheanbahnungen, ans Matchmaking; schliesslich soll die Beziehung andauern. «Für uns ist es am allerwichtigsten, dass wir unseren Klienten absolut verstehen, aber auch die Personen, die für einen Posten in Frage kommen. Als Execu-

«Wir sind davon überzeugt, dass Diversität und Inklusion auch auf der Top-Ebene der Schlüssel sind, um gute nachhaltige Entscheidungen zu treffen»

tive Search Boutique arbeiten wir wie eine Manufaktur. Jeden Search starten wir von Null. Wir haben wohl eine Datenbank und arbeiten mit einem internationalen Netz von externen Researchern zusammen. Aber weil sich der Markt so schnell ändert, zum Beispiel gerade im Silicon Valley, kann es sein, dass jemand, der vor einem halben Jahr noch nicht ansprechbar war für eine Veränderung, jetzt plötzlich offen ist dafür.»

### Wasser predigen – und Wasser trinken

Angesprochen auf das Thema Multigenerationalität und Diversity bei Dr. Björn Johansson Associates, lacht Sandra Klein. Von den zwölf Personen sind drei Männer und neun Frauen. Bei den vier Partnern sind die Geschlechter ausgeglichen. Mit 45 ist Sandra Klein die Jüngste unter den Partnern, der Gründer Björn Johansson ist mit 76 der älteste in der Firma, die jüngste Mitarbeiterin ist 26. «Manchmal ist der Björn mit seinen 76 viel mutiger, diverser, offener als die Jüngeren bei uns. Der tiefste Graben öffnet sich wohl bei der Frage <digital> oder <auf Papier>. Auch beim Thema Homeoffice verlaufen die Grenzen recht parallel zu den Alterslinien.» Vor Kurzem konnte Sandra Klein eine junge Frau in einen wichtigen Schweizer Verwaltungsrat platzieren: Sandhya (Sandy) Venugopal ist seit April 2023 Verwaltungsrätin bei der Adecco Group und sitzt dort im Prüfungs- und im Digitalausschuss. Es ist das erste Non-Executive-Mandat für die 41-jährige amerikanisch-kanadische Doppelbürgerin. In



### Sandra Klein

wurde im deutschen Böblingen geboren. Sie schloss 2000 ihr Studium der Betriebswirtschaft an der Hochschule in Stuttgart ab und erlangte 2023 ihren Executive MBA an der Universität St. Gallen. Über 20 Jahre war sie in verschiedenen Positionen bei Daimler und Mercedes-Benz tätig, zuletzt trug sie die Verantwortung für das Global Transformation Office der Mercedes-Benz AG und war in dieser Funktion auch Mitglied des Global HR Executive Committee. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit engagiert sich Sandra Klein in einer Reihe von wirtschaftlichen und sozialen Organisationen. Seit Januar 2022 ist sie Partnerin bei Dr. Björn Johansson Associates AG, einem führenden, weltweit tätigen Beratungsunternehmen mit Sitz in Zürich, das sich ausschliesslich auf die Besetzung von Aufsichts-/Verwaltungsräten und Vorständen/Konzernleitungen konzentriert.

ihrem Lebenslauf stehen unter anderem leitende Positionen bei LinkedIn und Uber. Seit April 2023 ist sie CIO bei SentinelOne, einem Unternehmen im Bereich Cybersecurity und Software.

### **WOMEN IN BUSINESS: Sandy Venugopal, welche Erfahrungen haben Sie mit generationenübergreifenden Teams gemacht?**

**Sandy Venugopal:** Ich hatte das Glück, in vielen solchen Teams zu arbeiten. Als jüngeres Teammitglied, dann eher im Mittelfeld, in den vergangenen Jahren schon als Ältere. Teams, die aus verschiedenen Generationen bestehen, haben

«Ich gehe sehr offen damit um, dass ich Kinder habe. Es ist völlig in Ordnung, Kinder zu haben und trotzdem erfolgreich zu sein.»

viele Vorteile. Manchmal stösst man auf kommunikative Herausforderungen, aber wenn man diese erst einmal gemeistert und einen guten Teamansatz gefunden hat, kann man aus dem Vollen schöpfen. Die Startphase dauert vielleicht etwas länger als bei einem homogenen Team – aber es lohnt sich. Wichtig ist, dass alle bereit sind, den Standpunkt der anderen zu respektieren.

**Auf welche Hindernisse sind Sie in Ihrer Karriere gestossen?**  
In den ersten Jahren meiner Karriere hatte ich keine guten Vorbilder. Ich habe kaum eine weibliche Führungskraft gesehen, die nicht nur beruflich erfolgreich war, sondern auch eine Familie, persönliche Beziehungen und Hobbys ausserhalb der Arbeit hatte. Das war schwer für mich.

### **Wie haben Sie die Hürden überwunden?**

Ich habe wirklich gute Mentoren gehabt. Auch meine direkten Vorgesetzten haben eine wichtige Rolle gespielt. Der unmittelbare Vorgesetzte hat einen sehr grossen Einfluss auf eine Karriere. Er treibt dich an, unterstützt dich, setzt sich ein für dich und fordert dich. Als ich wirklich starke Manager hatte, wuchs auch mein Selbstvertrauen. Das hat mir geholfen, meine Karriere voranzutreiben.

### **Hatten Sie männliche und weibliche Vorgesetzte?**

Nicht wirklich. Meine erste wirkliche Chefin hatte ich erst bei Uber – auch ein Grund, wieso ich dahin wechseln wollte.

### **Wie vereinbaren Sie Beruf und Familie?**

Ich gehe sehr offen damit um, dass ich Kinder habe. Es ist völlig in Ordnung, Kinder zu haben und trotzdem erfolgreich zu sein. Als wir während Covid alle von zu Hause aus arbeiten



### Sandy Venugopal

ist kanadisch-amerikanische Doppelbürgerin. Seit April 2023 ist sie (nicht-exekutives) Mitglied des Verwaltungsrats der Adecco Group, wo sie im Prüfungs- und Digitalausschuss sitzt. Sie hat einen Master in Betriebswirtschaft der kanadischen University of Western Ontario und einen Bachelor-Abschluss in Informatik und Betriebswirtschaft der kanadischen Simon Fraser University. Sandy Venugopal begann ihre Karriere bei Accenture, wo sie von 2005 bis 2009 als Unternehmensberaterin für Kunden in Kanada und den USA arbeitete. Nach ihrer Tätigkeit bei der eMeter Corporation (später von Siemens übernommen) im Jahr 2009 arbeitete sie von 2010 bis 2019 bei LinkedIn in verschiedenen Technologie- und IT-Funktionen, zuletzt als Senior Director, Strategic Planning and Delivery. Von 2020 bis April 2023 war sie CIO bei Uber, dann wechselte sie als CIO zu SentinelOne. Sandy Venugopal ist verheiratet und hat zwei Kinder.

mussten, waren meine beiden Kinder zwei und sechs Jahre alt. Ich war allein mit ihnen zu Hause, mein Mann musste vor Ort arbeiten. Bei jedem Onlinemeeting waren die Kids irgendwann dabei, ich habe mich nie dafür entschuldigt. Viele aus meinem Team haben das sehr positiv aufgenommen, weil es ihnen ja genau gleich ging. Ich finde es wichtig zu zeigen, dass man eine Familie, ein Leben jenseits der Arbeit hat. Wir müssen bei der Arbeit uns selbst sein können.

#### Was reizt Sie an der Position einer Verwaltungsrätin bei Adecco?

Ich kenne das Unternehmen schon lange aus Kundensicht. Zudem war ich in einem ähnlichen Umfeld tätig: Bei LinkedIn geht es darum, Menschen mit den richtigen Jobangeboten zu verbinden, Uber will es den Leuten ermöglichen, nach ihrem eigenen Zeitplan flexibel Geld zu verdienen. Es hat mich immer interessiert, wie man Menschen helfen kann, ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern und ihre Karriere voranzutreiben. Die Adecco Group ist sehr gut als Vordenkerin für die Zukunft der Arbeit positioniert.

#### Was bringen Sie in den Verwaltungsrat?

Aus meinem Berufsalltag natürlich die digitale Expertise. Die

Adecco Group kann in den täglichen Abläufen weiterhin mehr auf Technologie setzen und so weitere Branchen und Länder auf der ganzen Welt erreichen. Zudem kenne ich den US-Markt sehr gut, ich arbeite schon seit vielen Jahren in Kalifornien und weiss, wie der Arbeitsmarkt funktioniert, wie die Unternehmen dort über Talente denken.

#### Apropos Generationenmix: Was würden Sie einer jüngeren Sandy sagen?

(lacht) Ich bin eine Planerin, bin gerne vorbereitet. Heute weiss ich, dass es zwar wichtig ist, Ziele zu haben, dass man sich aber nicht zu sehr darauf versteifen sollte. Der jüngeren Sandy würde ich zurufen: Deine Stimme zählt. Sag, was du denkst. Sag, was du möchtest. Bitte um Hilfe, es macht dich nicht schwach, sondern zeigt, dass du lernen willst und kannst. ★

#### RUTH HAFEN

ist Spracharbeiterin: Sie schreibt, übersetzt, redigiert und korrigiert. Schreibt sie, tut sie das am liebsten über Musik, Fauna, Flora und Umweltthemen. Daneben ist sie auch als Ghostwriter in der Finanzindustrie tätig und lässt dabei andere glänzen. Sie spricht sieben Sprachen.