

BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

#09

06.09.2011



SELBSTMANAGEMENT

AUFGABEN KONTROLLE

Achtung, Zeitfresser! Der große Plan für kleine Aufgaben: So bekommen Sie Ihre Arbeit endlich in den Griff.

» Themen. Autoren. Inhalte.



Wie können Mitarbeiter das Web 2.0 für den Austausch von Know-how nutzen? „Das Angebot, eigenes Wissen anonym in einen Wissenspool einfließen zu lassen, motiviert meist nicht besonders“, schreibt **Dr. Edith Blaschitz**. Was es als lernende Organisation deshalb zu beachten gilt, erläutert die Expertin [ab Seite 3](#)

Manager in Teilzeit werden befördert, Frauen in der Top-Etage sind genauso Normalität wie Menschen anderer Kulturen. Utopie? Vielfalt in Unternehmen ist möglich und hat große Vorteile. **Dr. Gudrun Sander** und **Ines Hartmann** wissen, wie Diversity umgesetzt werden kann und was es bringt. [Ab Seite 6](#)



Immer mehr Unternehmen sind in Gefahr. Haben den Feind in ihrem eigenen Büro sitzen, ohne es zu merken: den Betrüger, der das System für sich ausnützt und großen Schaden anrichtet. Was tun? **Suzanne Grieger-Langer** verrät, wie Sie sich dagegen schützen können. Lernen Sie die sieben Säulen der Macht kennen. [Ab Seite 8](#)

Sie arbeiten immer schneller und werden doch nie fertig mit dem Tagesgeschäft? Vielleicht kommt das von den vielen kleinen Dingen, die Sie so ganz nebenbei erledigen sollen, die eigentlich kaum Zeit kosten. Das glauben Sie nicht? Organisations-Expertin **Wera Nägler** über „Sowieso-Aufgaben“ und einen guten Plan. [Ab Seite 10](#)



IMPRESSUM

Herausgeber: Alexander Karp
karp | communication company
Layout & Grafik: Toni Froschauer
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Medieninhaber & Herausgeber:
karp | communication company
www.karp.at
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Grundlegende Richtung: Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den

Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Lernen, Bildungspolitik.
Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle im Inhalt angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehalt-

lich Druckfehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als „Werbung“ gekennzeichnet.
COPYRIGHT: Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

**Tagungs-
package
48,-/Person**

**Wii für Sie!
Gratis für Ihr
Seminar**

Autorenfotos: beige stellt

KLICK FÜR NÄHERE INFOS!! ★★★★★ *Event hotel*
Wien 19, Peter Jordan Straße 78, Tel.: (01) 47660-116 **modul**

GELEBTE VIELFALT

Führungskräfte setzen oft aufs Altbewährte, wenn es um neue Mitarbeiter geht – und bringen sich und das Unternehmen um viel Potenzial. Wie Sie Diversity im Management umsetzen, zeigen **Dr. Gudrun Sander** und **Ines Hartmann**.

Die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation fordert Unternehmen heraus: Globalisierung, Migration, demografische Entwicklung, verändertes Rollenverständnis etc. führen dazu, dass die Belegschaft einer Organisation immer vielfältiger und die Kundschaft heterogener wird. Diversity-Management gewinnt an Bedeutung, doch noch wird es zu wenig als Führungsaufgabe wahrgenommen. Ein bewusster Umgang mit der Heterogenität der Beschäftigten ist zum Vorteil aller: Die Potenziale der Mitarbeitenden werden besser erkannt und weiterentwickelt. Durch die Ressourcenoptimierung erwachsen den Unternehmen wirtschaftliche Vorteile. Richtig und kompetent eingesetzt birgt die Integration sozialer Vielfalt für Unternehmen ein großes Innovationspotenzial, zufriedенere Kundschaft

und damit auch einen größeren finanziellen Unternehmenserfolg.

Vom Leitbild zum Alltagshandeln

In vielen Leitbildern von Unternehmen finden sich heute Sätze zum Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft. Viel weniger häufig finden sich explizite Diversity-Ziele in der Unternehmensstrategie. Eine der wenigen Ausnahmen bildet Raiffeisen Schweiz. Ein strategisches Ziel ist, eine attraktive Arbeitgeberin für aktuelle »



und zukünftige Mitarbeitende zu werden. Dieses Ziel wird u. a. durch die Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Management und die Förderung von Life Domain Balance zu erreichen versucht. Dazu wurden messbare Kennzahlen definiert, z. B. mindestens 30% Frauen im mittleren und oberen Kader. Diese Ziele werden über die verschiedenen Hierarchiestufen und Bereiche heruntergebrochen und sind ins Managementinformationssystem integriert. Spezielle Maßnahmen sollen die Zielerreichung unterstützen, z. B. Anreize, um Vollzeitstellen als Teilzeitstellen zu besetzen (zweimal 60 % statt einmal 100 %), Mentoring-Programme, Förderung von Wiedereinsteigerinnen etc.

Trotzdem ist es ein weiter Weg von konkreten Zielen zu gelebtem Alltagshandeln: Prozesse müssen angepasst, Aufgabenbereiche neu organisiert, Kompetenzen erweitert werden. Gelebtes Diversity-Management zeigt sich immer erst in der konkreten Entscheidungssituation. Bei einer Vakanz greifen Führungskräfte gern auf das Altbewährte zurück. Und das ist häufig ein „jüngerer, deutschsprachiger Mann“ anstelle einer Frau, eines Ausländers, eines Mannes mit Teilzeitwunsch, einer Wiedereinsteigerin etc.

Vom Ziel zur Kulturveränderung

Selbst wenn konkrete Ziele durch die Geschäftsleitung vorgegeben werden, bedeutet das nicht automatisch, dass sich die Unternehmenskultur verändert. Wenn das reine Männergremium mit einer Frau und einem Ausländer ergänzt wird, die aber einen ähnlichen

Mindset haben, bleibt die Vielfalt oberflächlich. Eine Unternehmenskultur wird von Menschen getragen, die im Alltag eng zusammenarbeiten. Dabei entstehen Argumentationsmuster und „Weltanschauungen“, die kaum mehr hinterfragt werden, z. B. Führung ist nicht teilbar, ältere Mitarbeitende warten nur auf die Pensionierung, Frauen sind nicht so karriereorientiert. Dies hat Vorteile, weil viele Dinge fraglose Gültigkeit haben und nicht bei jeder Entscheidung Grundsätzliches diskutiert werden muss. Sie verstärken aber auch das Gruppendenken und den Ausschluss „Anderdenkender“. Das kann langfristig gefährlich werden, wie die Finanzkrise eindrücklich vor Augen geführt hat. Eine zentrale Aufgabe des Managements ist es daher, von Zeit zu Zeit diese Rationalität bewusst zu machen, kri-

tisch zu reflektieren und auf ihre Brauchbarkeit hin zu überprüfen. Dazu eignen sich z. B. ein Strategieprozess, die jährliche Geschäftsleitungsklausur, aber auch konkrete Entscheidungssituationen im Geschäftsalltag.

Eine Kulturveränderung braucht Zeit, kann aber auch beschleunigt werden, z. B. wenn der Beitrag zur Umsetzung von Diversity-Zielen bonusrelevant ist, wie das bei Novartis Schweiz der Fall ist. Bei der Rekrutierung kann darauf geachtet werden, dass Führungskräfte mit einer offenen Einstellung gegenüber Vielfalt ausgewählt werden, so kommt es zu einem Multiplikationseffekt. Zentral ist auch die Vorbild-Rolle der obersten Geschäftsleitung. Eine große Wirkung hat z. B. die Beförderung eines Managers in die Geschäftsleitung, der immer Teilzeit gearbeitet hat, oder der Chef,

der für einige Stunden auf den Fußballplatz verschwindet, um seine Töchter anzufeuern.

Vom Sonderprojekt in den Mainstream

Diversity-Management ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Es sind die Managerinnen und Manager, die über eine Anstellung, eine Beförderung, einen Zuschuss zu einer Weiterbildung, ein neues Kundinnen-Projekt entscheiden. Zwar sind Diversity-Fachstellen eine wichtige Ressource im Unternehmen. Sie haben jedoch die Funktion eines Servicecenters, welches die Führungskräfte mit Know-how unterstützt und für Transparenz über den Stand der Zielerreichung sorgt; ähnlich wie der Controllingdienst oder die juristische Beratung. Die Ziele umsetzen müssen die Managerinnen und Manager. Eine kritische Reflexion der eigenen Vorstellungen ist ein erster wichtiger Schritt dazu. ■

Dr. Gudrun Sander ist Vizedirektorin der Executive School der Universität St. Gallen, Geschäftsleiterin des Gleichstellungs-Controlling und Leiterin des Wissenstransfers des Nationalen Forschungsprogramms „NFP 60 Gleichstellung der Geschlechter“. Ines Hartmann ist Senior Consultant bei der Organisationsberatung Dr. Gudrun Sander, Leiterin der Geschäftsstelle Gleichstellungs-Controlling und Doktorandin an der Universität St. Gallen.

NACHHALTIGE PERFORMANCE STEIGERUNG. FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE.



In maßgeschneiderten Entwicklungs- und Veränderungsprozessen unterstützen wir Führungskräfte in herausfordernden Teamsituationen, entwickeln Kompetenzen für die tägliche Herausforderung in der Produktion und coachen Führungskräfte in neuen, anspruchsvollen Situationen. In einem persönlichen Beratungsgespräch informieren wir Sie gerne.

www.avl-institut.at

AVL-INSTITUT
Beratung.Training.
Kommunikation GmbH



Werbung

Klick! www.es.unisg.ch
Klick! www.gleichstellungscontrolling.org