

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 20./21. MÄRZ 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Diversity-Management als Führungsaufgabe

An den Taten messen

Diversity-Management gewinnt laufend an Bedeutung, wird als Führungsaufgabe allerdings weiter zu wenig wahrgenommen. Das Engagement muss zudem mehr sein als ein Feigenblatt-Bekennnis. Explizite Ziele sind gefragt.

von Dr. oec. HSG Gudrun Sander (*)

Die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation fordert Unternehmen heraus: Globalisierung, Migration, Wertewandel, verändertes Rollenverständnis etc. führen dazu, dass die Belegschaft einer Organisation immer vielfältiger und die Kundenschaft heterogener und anspruchsvoller wird. Führungskräfte haben dabei in ihrem Verantwortungsbereich unzählige Möglichkeiten, Diversity-Aspekte nutzbringend in den Führungsalltag zu integrieren und sie im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen. 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 Un-

ternehmen wirtschaftliche Vorteile und den Mitarbeitenden bessere Entwicklungschancen. Richtig und kompetent eingesetzt birgt die Integration sozialer Diversitäten für Unternehmen ein grosses Innovationspotenzial, zufriedener Kundinnen und Kunden und damit letztlich auch einen grösseren finanziellen Unternehmenserfolg.

Vom Leitbild zum Alltagshandeln

In vielen Unternehmensleitbildern finden sich Sätze zum Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, häufig mit einer ausdrücklichen Formulierung zur Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Klasse, Alter, Nationalität oder Religion. Viel weniger häufig finden sich explizite Ziele zu Diversity-Management oder Gleichstellung in der Unternehmensstrategie. Eine der wenigen Ausnahmen ist z.B. die Raiffeisen Gruppe. In der Unternehmensstrategie des Finanzinstituts findet sich als eines von mehreren



Gudrun Sander

strategischen Zielen, eine attraktive Arbeitgeberin für aktuelle und zukünftige Mitarbeitende zu werden. Dieses Ziel wird u.a. durch die gruppenweite Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Management und die Förderung von Life Domain Balance zu erreichen versucht. Dazu wurden messbare Indikatoren definiert, u.a. mindestens 30% Frauen im oberen und mittleren Kader und ein bestimmter Anteil an Teilzeitarbeitenden im Kader bzw. insgesamt für die Raiffeisen Gruppe. Diese messbaren 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, Mentoring-Programme, Beteiligung an «Women Back to Business», einem speziellen Weiterbildungsprogramm für Wiedereinsteigerinnen, etc.

Trotzdem ist es ein weiter Weg von konkreten Zielen zu gelebtem Alltagshandeln. Gelebtes Diversity-Management zeigt sich immer erst in der konkreten Entscheidungssituation. Bei einer Vakanz greift man als

Führungskraft dann halt doch wieder lieber auf das Altbewährte zurück. Und das ist häufig ein «jüngerer Schweizer Mann» anstelle einer Frau, eines Ausländers, eines Mannes mit Teilzeitwunsch, einer Wiedereinsteigerin etc.

Praktiken periodisch hinterfragen

Selbst wenn konkrete überprüfbare Ziele durch die Geschäftsleitung vorgegeben werden, bedeutet das nicht automatisch, dass sich die Unternehmenskultur verändert, so dass Diversity und Inclusion gelebt werden können. Wenn das reine Männergremium mit einer Frau und einem Ausländer ergänzt wird, die aber alle einen ähnlichen Mindset haben, bleibt die Vielfalt sehr oberflächlich. Das macht sich zwar gut auf Fotos – aber im Unternehmensalltag wird das kaum zu Veränderungen führen. Eine Unternehmenskultur wird von Menschen getragen, die im Alltag eng zusammenarbeiten und gemeinsame Alltagspraktiken entwickeln. Dabei entstehen auch bestimmte Argumentationsmuster und «Weltanschauungen», die kaum mehr hinterfragt werden, z.B.: Führung ist nicht teilbar, ältere Mitarbeitende warten nur noch auf die Pensionierung, Frauen sind nicht so karriereorientiert wie Männer etc. Dies hat einerseits Vorteile, weil viele Dinge fraglose Gültigkeit haben und nicht bei jeder Entscheidung wieder Grundsätzliches diskutiert werden muss. Sie verstärken aber andererseits das Gruppendenken und den Ausschluss «Andersdenkender». Das kann lang-

fristig sehr gefährlich werden, wie uns die Finanzkrise eindrücklich vor Augen geführt hat. Eine zentrale Aufgabe des Managements ist es daher, von Zeit zu Zeit diese Rationalität und die damit verbundenen Praktiken bewusst zu machen, kritisch zu reflektieren und auf ihre Brauchbarkeit hin zu überprüfen. Dazu eignen sich ein Strategieprozess, eine Leitbildentwicklung, die Erarbeitung einer Balanced Scorecard oder die jährliche Geschäftsleitungs-Retraite, aber auch konkrete Entscheidungssituationen im Geschäftsalltag. Nur weil bestimmte

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Science Slam

Nach dem Vorbild der Poetry Slams handelt es sich bei Science Slams um einen Wettbewerb im Vortragen. Allerdings werden keine literarischen Texte vorgetragen, sondern wissenschaftliche Forschungsergebnisse. Science Slams bringen Wissenschaft einem breiten Publikum auf unterhaltsame Weise näher.

Mehr dazu unter > www.alpha.ch
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

Stellen bisher immer in Vollzeit besetzt waren, heisst das nicht, dass die Aufgaben nicht anders und vielleicht sinnvoller verteilt werden könnten. Eine Kulturveränderung braucht Zeit, kann aber auch beschleunigt werden, z. B. durch den Einbezug von Leistungen zur Umsetzung von Diversity-Zielen in die Mitarbeitendenbeurteilung und damit in die Entlohnung, wie das z. B. Novartis macht. Bei der Rekrutierung kann z. B. darauf geachtet werden, dass Führungskräfte mit einer offenen Einstellung gegenüber Vielfalt ausgewählt werden. So kommt es zu einem Multiplikationseffekt. Zentral ist auch die Vorbildrolle der obersten Führungskräfte. Eine grosse Wirkung hat z. B. die Beförderung einer Führungskraft, die bisher immer Teilzeit gearbeitet hat, in die Geschäftsleitung, wie das kürzlich bei der Gewerkschaft Unia der Fall war.

Delegation allein genügt nicht

Diversity-Management und Gleichstellung sind nicht delegierbare Führungsaufgaben. Es sind die Führungskräfte, welche über eine Anstellung, eine Beförderung, eine Lohnerhöhung, einen Zuschuss zu einer Weiterbildung, ein neues Kundinnen-Projekt entscheiden. Zwar sind Diversity-Beauftragte und Gleichstellungs-Stellen eine wichtige Ressource im Unternehmen. Jedoch: Sie haben eine vergleichbare Funktion wie der Controllingdienst oder die juristische Beratung. Diversity- und Gleichstellungsziele umsetzen müssen die Führungskräfte selber. Eine kritische Reflexion der eigenen Vorstellungen ist ein erster wichtiger Schritt dazu.

(*) Gudrun Sander ist Vizedirektorin der Executive School der Universität St. Gallen, Dozentin an der HSG und an der ZHAW, Co-Projektleiterin des nationalen Projektes Gleichstellungs-Controlling und Umsetzungsbeauftragte des NFP 60 Gleichstellung der Geschlechter. Buchhinweis: Catherine Müller/Gudrun Sander: *Innovativ Führen mit Diversity-Kompetenz, Vielfalt als Chance*. Hauptverlag 2009

Reintegration nach einem Unfall – Anreize für Arbeitgeber Verantwortung zeigen

Ein neues Anreizprogramm der Suva hilft, Verunfallte wieder ins Arbeitsleben zu integrieren. Der Arbeitgeber wird bis zu drei Jahre lang finanziell unterstützt.

von Peter Diermann (*)

Es kann jeden treffen. Ein unglücklicher Unfall oder eine Unachtsamkeit genügen, um die berufliche Laufbahn für immer zu beeinträchtigen. So geschehen bei Gilbert Schärer (57) aus Biel. Der ehemalige Schreiner erleidet bei einem Arbeitsunfall im Jahr 2005 schwere Verletzungen an der rechten Hand. Sein damaliger Arbeitgeber findet danach keine Verwendung mehr für ihn und entlässt Schärer nach 30 Dienstjahren. Heute ist er wieder zu 100 Prozent berufstätig. Dank einem engagierten Unternehmen und einem neuen Anreizprogramm der Suva.

Soziale Verantwortung

Mittlerweile arbeitet Gilbert Schärer in der Montage-Abteilung von DT Swiss in Biel, ein Hersteller von Veloteilen und -zubehör. «Soziale Verantwortung zu übernehmen, ist unserem Unternehmen sehr wichtig», sagt Sonja Heiniger, Personalverantwortliche der DT Swiss. Das KMU mit 185 Beschäftigten achtet auch in anderen Belangen darauf. So versuche man stets so viele Lehrstellen wie möglich bereitzustellen und das Angebot zu erweitern. Dieses Selbstverständnis schöpfe das Unternehmen aus der Firmenphilosophie mit einer ganzheitlichen Grundhaltung. Sonja Heiniger: «Deshalb prüfen wir nun jedes Mal, wenn wir eine Stelle zu besetzen haben, ob nicht eine Person mit Einschränkungen wieder integriert werden kann.»

Anreize statt Hindernisse

«Initiative berufliche Reintegration» heisst das Programm der Suva. Die Unfallversicherung bringt Unfallopfer, die keine Umschulungsmassnahmen der IV in Anspruch nehmen und nicht mehr an ihren bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren können, mit geeigneten Betrieben zusammen. Dabei setzt sie auf finanzielle Anreize, um den Integrationsaufwand von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Einschränkungen zu belohnen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Während der Einarbeitungs- und Ausbildungsphase erhält der Betrieb Unterstützung in Form von Taggeldern und Entschädigungen für allfällige Eingliederungsmassnahmen. Zudem steht der verunfallten Person ein Suva-Mitarbeiter beratend und unterstützend zur Seite. Als Abschluss einer erfolgreichen Reintegration winkt dem Betrieb ein Bonus von bis zu 10000 Franken. Die Unterstützungsleistungen für die Reintegration können bis zu drei Jahre lang dauern. Hinter dem Projekt steht die Idee, dass der Wille zum Umlernen eine verunfallte Person wieder zu 100 Prozent arbeitsfähig machen kann. Jemand, der körperliche Arbeit verrichtet hat, könnte nach einem Unfall mit einer geeigneten Umschulung beispielsweise im Dienstleistungssektor wieder voll eingesetzt werden. Die Dienstleistung, welche seit Januar dieses Jahres schweizweit angeboten wird, ist in einem zweieinhalbjährigen Pilotprojekt mit drei Suva-Agenturen getestet worden.



Peter Diermann

2,5 Millionen Franken gespart

In zehn abgeschlossenen Fällen konnten durch geeignete Platzierungen Renten in der Grösse von 2,5 Millionen Franken eingespart werden, zum Nutzen für die Versicherten wie auch für die Volkswirtschaft. Da die Suva Gewinne in Form von tieferen Prämien an ihre Versicherten zurückgibt, profitieren damit sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende. Im Rahmen der «Initiative Berufliche Reintegration» arbeitet die Suva eng mit der IV zusammen. Mit dem Angebot wird eine bisherige Lücke im Sozialversicherungsbereich zumindest für Unfall-Betroffene geschlossen.

Positive Wirkung für Betriebsklima

«Unsere Motivation lag nicht in finanziellen Anreizen», sagt die Personalverantwortliche Sonja Heiniger. Als wirklich wichtige Teile des Programms sieht sie die Vermittlung und die Begleitung der verunfallten Person durch einen Suva-Mitarbeiter, der sie bereits seit längerem betreut. Neben Gilbert Schärer beschäftigt DT Swiss noch eine weitere verunfallte Person zur Reintegration. Und die beiden werden, wenn es nach Heiniger geht, nicht die Einzigen bleiben. Sonja Heiniger: «Sie sind dankbare und hoch motivierte Mitarbeiter. Die wieder eingegliederten Personen haben erfahren, dass Arbeit nicht etwas Selbstverständliches ist und wissen dies nun zu schätzen.» Zudem hätten die neuen Mitarbeiter eine positive Wirkung auf das Betriebsklima. Dass man ihnen nach einem Unfall eine Chance zur Reintegration gibt, steigere auch das Vertrauen der anderen Mitarbeitenden zum eigenen Arbeitgeber. Beim Vorgesetzten des neuen Mitarbeiters Gilbert Schärer hört man ebenfalls nur Gu-

tes über seine Wiedereingliederung. «Das Fazit ist sehr positiv. Hätte ich noch einmal die Wahl, würde ich das sofort wieder machen», sagt Ulrich Stettler, Montageleiter bei DT Swiss. Zwar habe Gilbert Schärer Mühe, schwerere Gegenstände wie Kisten zu heben, doch Schwierigkeiten wegen seiner Verletzung habe es beim Einarbeiten eigentlich keine gegeben. Seine physische Einschränkung habe viel weniger Einfluss gehabt als die Tatsache, dass er rund ein Jahr lang nicht gearbeitet hatte und sich wieder neu an ein regelmässiges Arbeitsleben gewöhnen musste. Deshalb ist für Stettler klar: «Diese Leute sind motiviert, sie wollen und können arbeiten. Man sollte sie auf keinen Fall ausgrenzen.» Positiv aufgefallen sei auch, dass die Montage-Arbeiter keine Berührungsängste zeigten und Schärer von Anfang an voll als normalen Arbeitskollegen akzeptiert haben.

Lebensqualität mit zweiter Karriere

Für Gilbert Schärer ist seine zweite Karriere ein richtiger Glücksgriff. «Trotz der anfangs herausfordernden Umstellung habe ich mich bei keiner anderen Stelle in meinem Arbeitsleben so wohl gefühlt wie hier», sagt er. Laut eigenen Angaben ist er sich sicher, dass er ohne das Reintegrationsprogramm nie mehr eine Stelle gefunden hätte. Die erfolglosen Versuche bis zur Anstellung bei DT Swiss würden davon zeugen. Seine neue Aufgabe besteht nun darin, Seriennummern auf Velonaben einzubrennen. Dafür programmiert er die gewünschte Nummer in den Computer und platziert die Naben so, dass sie durch den Laser beschriftet werden können. «Tätig zu sein, eine Stelle zu haben», erklärt er, «das ist ein grosses Stück Lebensqualität, das ich auf keinen Fall missen will.»

(*) Peter Diermann ist Bereichsleiter Versicherungsleistungen bei der Suva. (peter.diermann@suva.ch oder Telefon 041 419 56 29). Weitere Informationen zur beruflichen Reintegration auch unter: http://www.suva.ch/suvacare/berufliche_reintegration