N° 20

FRÜHJAHR / HERBST 2012

Die Kraft entsteht Dazwischen

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung

Moderations-GPS für Führungskräfte

Höherer Gewinn durch mehr Diversität in Führungsteams

Erlebnisreiches Lernen

Neuigkeiten in der inoVato Unternehmensentwicklung

„Just do it" – Vorgehensmodelle und Praxistipps für diverse Herausforderungen

Mag. Franz Auinger

Dr. Maria Ertl

Liebe Leserinnen und Leser!

Im letzten inoVator haben wir uns einer gesamtgesellschaftlichen Forschungsfrage und mit unseren „Quergängen" auch einer diesbezüglichen Forschungsreise gewidmet.

In der Ihnen nun vorliegenden neuen Ausgabe des inoVators ist daher der Focus sehr klar auf die Handlungsebene gerichtet. Wir befassen uns in den folgenden Beiträgen vorrangig mit Situationen und Herausforderungen, die oftmals im Praxis-Alltag nach Modellen und Lösungsangeboten rufen.

Mit dem Moderations-GPS für Führungskräfte bieten wir Ihnen nicht nur ein Vorgehensmodell für eine professionelle Moderation verschiedenster Meeting-Varianten an, sondern vor allem eine Fülle von Tipps, wie Sie die häufigsten Fallstricke als moderierende Führungskraft erfolgreich meistern können.

Auch das Plädoyer für mehr Frauen in gehobenen Führungsebenen gibt einen Überblick über sehr konkrete Handlungsfelder mit umzusetzenden Maßnahmen, um die Vielfalt im Management zu stärken.

Speziell im Bereich des Lernens ist es ebenfalls das Tun, das Ausprobieren, ... , welches einen tiefen Eindruck hinterlässt. Lernen wird durch gezielte Aktivitäten, sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams, zu einem nachhaltigen Erlebnis. An zwei Beispielen geben wir dazu einen Einblick:

- Klettern als Lernfeld für Selbstmanagement und
- wie eine Wanderung einem Team zum Perspektivenwechsel verhilft.

Viel Spaß beim Lesen und beim gedanklichen Ausprobieren!

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer
inoVato GmbH

Dr. Maria Ertl
Geschäftsführerin
inoVato GmbH

Inhalt

Moderations-GPS für Führungskräfte 3 | 8
Professionalität in Teamarbeit & Meetings

Höherer Gewinn durch mehr Diversität in Führungsteams 9 | 11
Frauen im Management bringen klare Wettbewerbsvorteile

Erlebnisreiches Lernen 12 | 14
Klettern als Lernfeld für Selbstmanagement und
Teamworkshop: Perspektivenwechsel auf dem Wanderweg

Neuigkeiten in der inoVato Unternehmensentwicklung 15

Impressum:
Herausgeber: inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria
Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at
Redaktion: inoVato; S.9 © Yuri Arcurs - Fotolia.com, S. 12 © Piotr Sikora - Fotolia.com, S.13 © vetal1983 - Fotolia.com

Moderations-GPS für Führungskräfte

Professionalität in Teamarbeit & Meetings

Wenn die Umwelten im Wandel sind und dadurch massive Veränderungsstimuli auf die Organisationen einwirken, erfährt auch die Führungsarbeit einen Wechsel in den Anforderungen.

Mag. Franz Auinger, Dr. Gabriele Kössler, Dipl.-Ing. Ursula Kopp, MSc

Als Führungskraft moderieren

Hoch komplexe, wenig strukturierte Probleme, Situationen, die neu sind und dafür kaum Erfahrungswissen zur Verfügung steht, wachsende Ansprüche der betroffenen MitarbeiterInnen und zunehmende Konfliktpotenziale aufgrund der Optionsvielfalt – der Veränderungsdruck rückt Führungshaltungen in den Vordergrund, die einen sensiblen und professionellen Umgang mit Partizipation im Sinne unmittelbarer UND nachhaltiger Lösungen ermöglichen. Dafür erforderlich ist

- das Managen von wachsenden Gestaltungsspielräumen.
- die Einbindung/Berücksichtigung von Know-how, Erwartungen und Ängsten.
- Meetingräume gezielt als eine der wertvollsten Ressourcen im Management zu nutzen – effektiv und effizient.

Führungskräfte sind damit in ihrer begleitenden, ressourcennutzenden und identitätsstiftenden Rolle gefordert. Es bedarf weniger „telling“ und „selling“, sondern reflektierter, authentischer Einbindung in Entscheidungen und Umsetzungsprozessen. Ein möglicher zentraler „Point of Operation“ dafür sind Entscheider-Meetings, Projektsitzungen, Arbeitsgruppentreffen, Workshops.

„Ein Meeting ist eine Veranstaltung, wo viele hingehen und wenig raus kommt.“

Wer hat sich das nicht schon des Öfteren gedacht: Was mache ich da, warum dauert es so lange, warum wird so wenig geleitet, strukturiert, herumgeeiert, nichts auf den Punkt gebracht. Warum erfolgt keine Visualisierung, Ergebnissicherung. Warum sind etliche nur „Meeting-Bewohner“, bringen sich kaum ein. Andere dominieren und lassen nichts aufkommen, was ihnen nicht ins Konzept passt.

„Professionalität – Das Handwerkszeug beherrschen“

Philosophie und Methodik der Moderation ist nicht einfach nur Flipcharts voll zu schreiben und „mit Kärtchen zu spielen“. Es geht um mehr, als interne/externe mit Plakatstiften jonglierende Exoten in Form von Moderatorinnen/Moderatoren einzusetzen. Es ist eine Führungsaufgabe, ein Management-Tool, das in diesen teilweise „ver-rückten“ Dynamiken der Unternehmensführung besondere Achtsamkeit verdient. Eine zentrale Kompetenz von Führungskräften, die echte, situative Partizipation unterstützt.

Moderationsphilosophie und Methodik

Moderation ist tatsächlich viel mehr als Methode und Technik, Moderation ist eine ganz bestimmte Haltung:

Eine Haltung hin zu den TeilnehmerInnen
Mit Menschen und MitarbeiterInnen zielorientiert und gleichzeitig offen, neugierig und einladend/auffordernd arbeiten zu wollen und zu können. Die Führungskraft als Moderator braucht ein Grundvertrauen in die TeilnehmerIn/MitarbeiterIn: „Es sind die richtigen TeilnehmerInnen, die hier zusammen gekommen sind, um gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten!“

Eine Haltung dem Thema gegenüber
Erforderlich ist eine gleichzeitig positive und kritische Distanz zum Thema. Positiv heißt, dass ich als moderierende Führungskraft, vom Wert, dieses Thema in dieser Gruppe zu bearbeiten, überzeugt sein muss. Kritisch heißt, die moderierende Führungskraft muss aufmerksam-kritisch sein, damit nicht vom Thema abgewichen wird. Sie muss sich und den TeilnehmerInnen die Grenzen und Rahmenbedingungen bewusst machen. Distanz heißt, die moderierende Führungskraft muss offen sein für alle Beiträge, die aus der Teilnehmerschar kommen, sie darf keine vorgefertigte Meinung dazu haben oder versuchen, die TeilnehmerInnen in eine ganz bestimmte Ergebnisrichtung zu lenken - und das ist für die Führungskraft wohl die schwierigste Herausforderung.

Freilich muss auch die Methode und die Technik beherrscht werden. Vor allem arbeitet die Moderatorin/der Moderator auf der „Metaebene“, auf der Ebene der Zielausrichtung, der methodischen Arbeitsschritte. Er denkt und plant in Moderationstechniken - „mit welcher Methode lässt sich dieser Schritt am besten bearbeiten?“
Und er denkt und plant in Fragestellungen: Was und wie muss ich meine Teilnehmer fragen, damit ich sie befähige, qualitätsvolle Antworten zu den Detailthemen zu geben? Die Fragen dürfen nicht zu „breit“, zu „eng“ oder gar suggestiv-manipulierend sein.
Gleichzeitig ist Moderation eine Methodik der „kleinen Schritte“. Der Siebenmeilenschritt „Hier das Problem, dort gleich die Lösung“ passt nicht zur Moderation. Moderation nähert sich dem Ergebnis, Schritt für Schritt, systemisch und systematisch an.

Mit dieser Haltung und dem selbstverständlichen Umgang mit den Methoden und Techniken der Moderation gelingt der „Rote Faden“, gelingt das Grundvertrauen: Moderation ist eine hervorragende Methode, um Themen und Probleme in Gruppen zielorientiert zu bearbeiten, wenn die moderierende Führungskraft gut vorbereitet ist, die richtigen TeilnehmerInnen „an Bord“ sind und die Führungskraft während der Moderation ihre Rolle klar einhält.

> „Moderation ist eine ganz bestimmte Haltung – eine Haltung, dem Thema und den TeilnehmerInnen gegenüber.“

Situatives Führen

Die moderne Organisationsforschung hat außer Frage gestellt, dass erfolgreiche Führungsarbeit keine Frage einer idealisierten Haltung oder Bündelung spezieller Eigenschaften ist. Nachhaltig wirksame Führung ist immer in Resonanz mit den Anforderungen aus der jeweiligen Entscheidungssituation und kann je nachdem direktiven bis zu voll partizipierenden Charakter haben. In dem in Abbildung 1 dargestellten Modell, orientiert an Prof. Eck, kommt dieser Anspruch gut zum Ausdruck (siehe Abbildung 1, unten).

Moderative Elemente und Ansätze sind aus unserer Sicht in allen Managementdimensionen einsetzbar. Die Methode ermöglicht viele Potenziale, vor allem in der Managementdimension des Führens, ein absolutes MUST ist sie in der Dimension des Beratens, also dann, wenn ich als Führungskraft meinen Machtanspruch stark reduziere und die (Mit)Verantwortung einschließlich der Entscheidungskompetenz an die Gruppe übertrage. Damit einher geht eine wachsende Bedeutung des Rollen- und Funktionsverständnisses von beiden, Führungskraft und Team.

Rollen- und Funktionsverständnis der moderierenden Führungskraft

In weiten Teilen sind die Aufgaben einer moderierenden Führungskraft gleich jenen eines externen Moderators. Wie bei anderen Moderationen begrüßt die Führungskraft üblicherweise, stellt Ziele und Inhalte vor, setzt einen zeitlichen Rahmen. Die moderierende Führungskraft ist verantwortlich dafür, dass die wichtigen Dinge durch Visualisieren festgehalten werden und dafür, dass alles Wesentliche verschriftlicht wird (Protokoll) – diese Aufgaben können je nach Situation an MitarbeiterInnen abgegeben werden. Die moderierende Führungskraft hat auch die Aufgabe, Störungen wahrzunehmen, sie aufzuzeigen, allen eine gleichwertige Möglichkeit der Beteiligung einzuräumen und Gesprächsdisziplin einzufordern. Am Schluss der Sitzung

Managementdimensionen

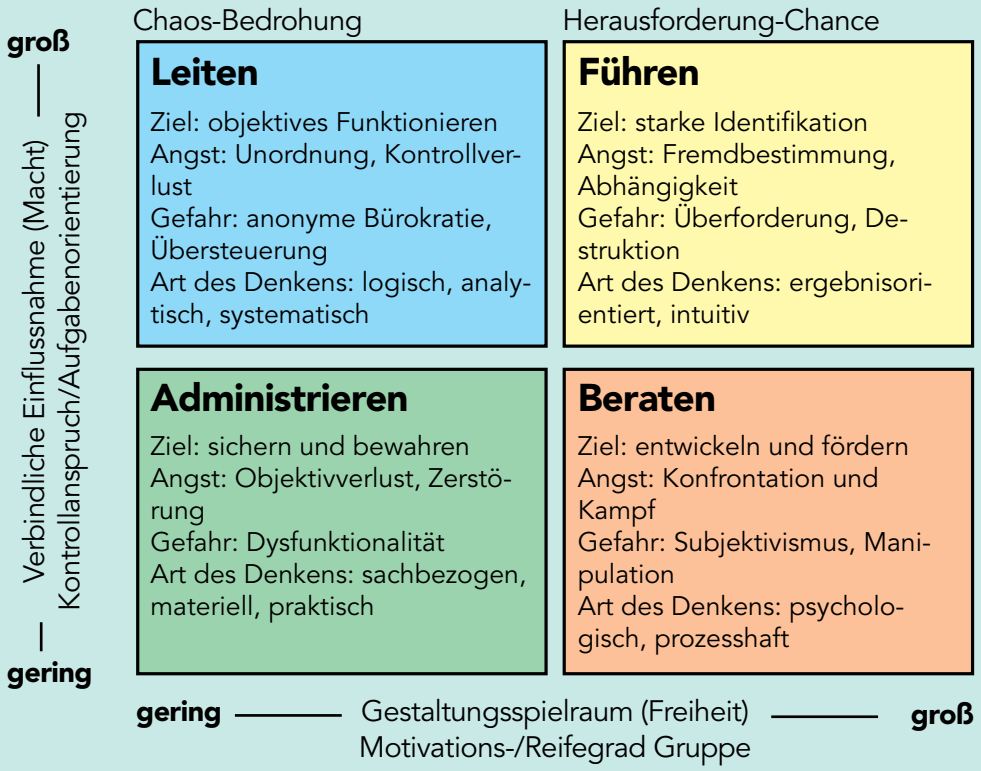


Abb.1: Quelle: Eck, Claus D. (1992): Führen durch Persönlichkeit? Kritische Perspektiven. In: Studer, Urs & Studer, Thomas (Hrsg): Führen durch Persönlichkeit. Rüfenacht: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften, S 9.-33.

soll eine kurze Zusammenfassung des Wesentlichen und der nächsten Schritte erfolgen.

Der wohl bedeutendste Unterschied zwischen einem externen Moderator und einer moderierenden Führungskraft liegt im Umgang mit Vorschlägen und der Entscheidungsfindung, also dem Umgang mit der eigenen Macht. Je nach Problemstellung muss diese zeitweise „abgegeben“ werden, immer mit dem Bewusstsein, sie - wenn unbedingt nötig - wieder einsetzen zu können. Beides erfordert eine gute Identifikation mit den verschiedenen Graden von Machtausübung, die Fähigkeit damit zu variieren und ein gewisses Fingerspitzengefühl dafür, was solche Variationen gruppendynamisch bewirken.

Auch die Reflexionsphase am Ende einer Sitzung erfordert eine besondere Fähigkeit der Führungskraft, Kritik zuzulassen, bereit sein zu lernen.

Fazit: Eine moderierende Führungskraft muss sich der jeweiligen Rolle, die sie im Meeting einnehmen will, sehr bewusst werden, diese klar und eindeutig kommunizieren und über die gesamte Sitzung hinweg konsequent beibehalten können. Rollenwechsel während einer Sitzung sollten vermieden werden. Sind sie dennoch notwendig, müssen sie kommuniziert werden, um Verwirrung zu verhindern.

Ein erfolgreicher Ablauf - Vorgehensmodell

Bearbeitungs- und Entscheidungssituationen in Gruppen sind von einer speziellen Dynamik gekennzeichnet.

Ihre Psycho-Logik erfordert eine besondere Sensitivität und feine Federführung in der Ablaufgestaltung. Das in Abbildung 2 dargestellte Phasenmodell (FIVE-K-Modell® – Fünf Stufen zum Moderationserfolg) gibt dazu eine Orientierung (siehe Abbildung 2).

Wichtig ist, dass den einzelnen Phasen ausreichend Raum gegeben wird und die moderierende Führungskraft gut darauf achtet, dass der Rote Faden und die Spielregeln dazu eingehalten werden. Vor allem auch von ihr selbst :-) !

Vorgehensmodell

Phase	Was	Ziel	Wie
1	**Kick-off**	Einrichten Orientieren Sensibilisieren Motivieren	Ziel und Rahmen Ablauf Rollen
2	**Kreieren**	Informieren Ideen generieren Kreativ-Phase	Fragen statt sagen Öffnen und ausweiten Kreativ-Methoden
3	**Konzentrieren**	Fokussieren Start des Verdichtens	Bewerten Favoriten Prioritäten auswählen
4	**Konkretisieren**	Vertiefungen Transparenz zu Hintergründen Optionen konkretisieren	Ziel- und aufgabenorientiertes Bearbeiten Leitstrukturen Weiterführende Fragen
5	**Konkludieren**	Beschließen Commitment & Just do it!	Vereinbarungen Aktivitäten mit Verantwortung Reflexion

Abb.2: Quelle: inoVato Beratungsgruppe

Eigene Macht einsetzen, wenn nötig!

Die moderierende Führungskraft zeigt auf, wenn sie aus der Moderationsrolle aussteigen muss: „Ich muss mich da jetzt als Verantwortliche/r inhaltlich positionieren“ – wenn die Diskussion falsch abbiegt, wenn dominante Personen zu stark werden, wenn die Autorität der Führungskraft nicht akzeptiert wird.

Diese Möglichkeit sollte als letzte Konsequenz gewählt werden. Wird die Karte bewusst und/oder unbewusst wiederkehrend gezogen und ist es für die TeilnehmerInnen nicht nachvollziehbar warum, nimmt die Moderationsrolle massiv Schaden.

Daher ist es meist besser, auf die Kraft der Selbststeuerung zu vertrauen und lieber mehr an Partizipation zuzulassen, als zu frühzeitig einzuschreiten und einzuengen.

Wesentlich ist, dass die Führungskraft den Mut hat, diese Rolle einzunehmen und das Vertrauen, damit zu einer neuen Qualität der Führung zu kommen.

> Moderation fordert eine wachsende Bedeutung des Rollen- und Funktionsverständnisses von Führungskraft und Team. Die Führungskraft als ModeratorIn braucht ein Grundvertrauen in die teilnehmenden MitarbeiterInnen.

Fallstricke und Tipps für die moderierende Führungskraft

Fallstricke	Tipps
“Zur Moderatorin/zum Moderator muss man geboren sein, das ist eine Rolle, die nicht zur Führungskraft passt.“ Sie sind der Meinung, dass die Zurückhaltung aus dem Thema, die Metaebene, die „Strukturebene“ (strukturiert ein Ergebnis zu erarbeiten) nicht zur Führungskraft passt, weil von Ihnen als Führungskraft kraftvolle Entscheidungen und klare Vorgaben erwartet werden und die „Softhaltung“ der Moderatorin/des Moderators damit nicht kompatibel ist. Und dass halt eine kraftvolle Führungskraft nicht moderieren kann und das auch nicht soll!	**Führungskraft zu sein heißt, verschiedene Rollen einnehmen zu können.** Die Distanz, der Blick aus der „Metaebene“ ermöglicht der Führungskraft, sich das Problem auch mal aus einem anderen Blickwinkel anzusehen. Neugierde und Erwartungshaltung gehören genauso zu den Fähigkeiten der Führungskraft wie Tatkraft und Entscheidungsfähigkeit. Sind Sie ein X- oder Y-Führungs-Typ? X-Führungstyp heißt, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, „das Mitarbeiterpotenzial wird immer schlechter, „wenn die Katz aus dem Haus ist, haben die Mäuse Kirtag“; Y-Typ heißt: „Menschen wollen etwas leisten“, „Menschen sind von Natur aus motiviert“, „ich habe gute MitarbeiterInnen, die richtig eingesetzt sind.“

Fortsetzung nächste Seite

Fortsetzung: Fallstricke und Tipps für die moderierende Führungskraft

Fallstricke	Tipps
„Alleine würde das alles schneller gehen." Sie haben sich über das anstehende Problem bereits im Vorfeld viele Gedanken gemacht. In der Sitzung werden die MitarbeiterInnen zum ersten Mal damit konfrontiert und brauchen demgemäß länger, um sich hinein zu denken. Das kann den Anschein erwecken, dass die MitarbeiterInnen zu langsam sind und Sie als Führungskraft ungeduldig werden.	**Fachziele und Prozessziele setzen.** Machen Sie sich die inhaltlichen Ziele UND die Prozessziele des Meetings sehr bewusst (z.B.: dient der Akzeptanz meiner Entscheidung; dem Infoaustausch; der gegenseitigen Befruchtung mit Ideen; ich brauche die MitarbeiterInnen, um die Lösung zu entwickeln; ich überlasse dem Team die Entscheidung, das könnte den Teamgeist fördern).
„Die Geister die ich rief..." In der Gruppe bilden sich Seilschaften für eine bestimmte Idee, die Sie nicht akzeptieren können. Es werden bereits getroffene Entscheidungen wieder in Frage gestellt. Die Diskussion artet aus und droht dem Arbeitsklima zu schaden.	**Möglichkeiten und Grenzen klar aufzeigen.** Machen Sie den Gestaltungsspielraum, also die Möglichkeiten und auch die Grenzen, für die MitarbeiterInnen zu Beginn des Meetings deutlich, am besten durch Visualisieren, um bei Bedarf immer wieder darauf hinweisen zu können.
„Kann Moderatorenrolle nicht durchhalten." Sie haben sich vorgenommen, bei diesem Problem das Team entscheiden zu lassen und selbst die Moderatorenrolle zu übernehmen. Aber mittendrin geht es mit Ihnen durch: Sie haben plötzlich eine ganz konkrete Vorstellung von der optimalen Lösung und preschen damit vor, um Zeit zu sparen, denn im Hinterkopf rechnen Sie mit, wie viele Mitarbeiterstunden diese Sitzung bereits kostet oder Sie sind sich jetzt ganz sicher, dass nur diese eine Lösung die Richtige ist.	**Rollenkompetenz reflektieren & trainieren.** Jede Führungskraft wechselt täglich oftmals ihre Rolle: von der Führungskraft zum Verhandler mit Banken zum Kundenkontakter zum Einkäufer... Alle diese Rollen sind gelernt, geübt und trainiert. Ebenso verhält es sich mit der Rolle der moderierenden Führungskraft: Entwickeln, methodisch Steuern, Zulassen, ... auch dieses Aufgabenspektrum ist wertvoll und will gelernt und trainiert sein.
„Mir wird die Moderatorenrolle nicht abgenommen, ich werde immer wieder in die Chefrolle gedrängt." Sie haben den Eindruck, dass Ihre MitarbeiterInnen von Ihnen immer die klare Führungsrolle, d.h. Lösungen und konkrete Anweisungen erwarten und sie verwirrt sind, wenn Sie moderieren und Antworten erwarten, statt welche zu geben. Das verführt Sie natürlich dazu, aus der Moderatorenrolle auszusteigen und tatsächlich Lösungen einzubringen.	**Den Führungsstil der Moderatorin/des Moderators muss nicht nur die Führungskraft lernen.** Auch die MitarbeiterInnen müssen an diese Variante des Führungsstils herangeführt werden. Wenn bisher ein anderer Stil im Unternehmen gelebt wurde, so braucht es seine Zeit, die MitarbeiterInnen an den neuen Stil zu gewöhnen. Die MitarbeiterInnen müssen erfahren, dass ihre Meinung wirklich gefragt ist, dass diese Meinung ernsthaft in die Entscheidung mit einfließt und dass ihre Meinungsäußerungen positive Konsequenzen haben.

Abb.3: Quelle: inoVato Beratungsgruppe

Höherer Gewinn durch mehr Diversität in Führungsteams

Frauen im Management bringen klare Wettbewerbsvorteile

Peter Löscher, CEO von Siemens, sagte Folgendes: „Als ich begonnen habe, das Unternehmen zu führen, ist Siemens zu weiß, zu deutsch und zu männlich gewesen. Das ist für ein global engagiertes Unternehmen betriebswirtschaftlich unklug. Heute hat sich der Anteil der Managerinnen verdoppelt und in den Vorstand sind zwei Frauen eingezogen. Das hat nichts mit Gutherzigkeit zu tun, sondern es geht darum, dass bei Siemens die besten Köpfe die besten Teams bilden sollen, um die bestmögliche Arbeit zu leisten“.

Dr. Karoline Moldaschl-Pree

Die Ergebnisse einer kürzlich von Ernst & Young (2012) publizierten Studie belegen, dass sich von den untersuchten 290 europäischen Großunternehmen, darunter sechs große börsennotierte ATX-Unternehmen, jene mit Frauen in der Führungsetage hinsichtlich Gewinn, Umsatz und Börsenwert besser entwickelten, als jene Unternehmen mit rein männlichem Vorstand. Ein Grund dafür ist, dass Frauen eine andere Gesprächs- und Diskussionskultur und Herangehensweise in das Vorstandsteam einbringen. Der Anteil von Frauen in Vorstandsfunktionen stieg im Zeitraum zwischen 2005 und 2010 von 5 % auf 8 %. Der Anteil an Frauen in den Geschäftsführungen der österreichischen Top 200-Unternehmen (Stand: Goldener Trend 2009) liegt 2010 bei 5,3 %. Das bedeutet, dass gerade einmal jede/r zwanzigste GeschäftsführerIn weiblich ist (Arbeiterkammer Wien 2010).

Beide Ergebnisse zeigen deutlich auf, dass hinsichtlich Diversität (= kulturelle Vielfalt) in Führungsteams noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Diversität als Potenzial-Prinzip beschreibt, wie „Vielfalt durch bewusst positive Beachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil aller Beteiligten genutzt wird“ (Stuber 2009). Es verknüpft vier Bausteine miteinander.

Der erste Baustein „Vielfalt“ beschreibt die Verschiedenartigkeit von Menschen, d.h. alles worin sich Menschen unterscheiden oder sich ähnlich sind. Unterschiede und Gemeinsamkeiten beziehen sich auf unterschiedliche Dimensionen und Merkmale. Das Modell von Gardenswartz und Rowe (1995) unterscheidet die „Persönlichkeit“ als innersten Kern, sowie

innere, äußere und organisationale Dimensionen. Als zentrale Merkmale zur Beschreibung von Vielfalt werden die inneren Dimensionen wie Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, physische und psychische Fähigkeiten, ethnisch-kulturelle Prägung und Hautfarbe herangezogen.

Die zweite wesentliche Komponente beschreibt die Notwendigkeit einer offenen, wertschätzenden und respektvollen Grundhaltung gegenüber Vielfalt, der Bereitschaft, bestehende Normen und Sichtweisen zu überdenken und weiterzuentwickeln.

Die dritte Komponente „Einbeziehung" liegt auf der Handlungsebene und bezieht sich auf das konkrete Verhalten, das Menschen und Organisationen im Umgang mit Unterschiedlichkeit zeigen.

Der vierte Baustein beschreibt den Mehrwert und den Nutzen, der aus Vielfalt durch Wertschätzung und Einbeziehung erzielt wird (Stuber 2009).

Neben dem ökonomischen Mehrwert sprechen auch andere Gründe für diverse Führungsteams. Ein Aspekt ist der demographische Wandel - das Erwerbspersonenpotenzial sinkt, die Anzahl an Fach- und Führungskräften sinkt.

Ein weiterer ist die unternehmerische Notwendigkeit, verändernden gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen mit einem hohen Innovationspotenzial zu begegnen. Eine Vielfalt an Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven im Management unterstützt diese Anforderung.

Und nicht zuletzt gilt es, die Motivation und Bindung von MitarbeiterInnen zu erhöhen.

Umso mehr gilt es, das Potenzial aller Beschäftigtengruppen, insbesondere auch das Potenzial hochqualifzierter Frauen zu nutzen. Matthias Horx, deutscher Trend- und Zukunftsforscher, spricht in diesem Zusammenhang vom „Megatrend Frauen". Beim Bildungsgrad haben die Frauen die Männer vielerorts schon überholt. Bei den wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungen – welche oftmals die Basis für eine zukünftige Managementtätigkeit bilden – ist das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen AbsolventInnen relativ ausgeglichen. Der Anteil an weiblichen Absolventinnen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften lag 2009/2010 mit 51% knapp über jenem der Absolventen (Statistik Austria 2011). Potenzial für mehr Frauen in der Führungsebene ist somit vorhanden.
Was können Unternehmen konkret tun, um Ihre Vielfalt im Management – mehr Frauen in Führungspositionen – zu stärken?

Um den Anteil von Frauen im Management zu erhöhen, benötigt es konkrete unterstützende Maßnahmen seitens des Unternehmens.

Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Entwicklung von Instrumenten/Maßnahmen ist die Festlegung des Zielsystems, die einerseits die Aktivitäten/Instrumente im Unternehmen steuert und andererseits eine Erfolgskontrolle ermöglichen. In einem nächsten Schritt ist die Ist-Situation zu erheben. Die Instrumente zur Diagnose der Ist-Situation sind vielfältig.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine geschlechtsspezifische Aufbereitung der vorhandenen Beschäftigungsdaten zur Ist-Situation von Frauen und Männern im Unternehmen - oftmals nicht vorhanden - sehr wichtig und hilfreich für die weiteren Diagnoseschritte und für die Maßnahmenentwicklung ist. Eine Auswahl an relevanten Daten sind hier insbesondere die Verteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen und differenziert nach Führungsebenen sowie das Ausmaß des Beschäftigungsverhältnisses gesamt im Unternehmen, differenziert nach Geschlecht und nach Führungsebenen.

Basierend auf diesen ersten Erhebungen zur Ist-Situation dienen anschließende qualitative Interviews mit relevanten Schlüsselpersonen im Unternehmen, dem Erfassen unterschiedlichster Wahrnehmungen/Bilder zu den aufbereiteten Daten und der Unternehmenskultur - gelebte Wertvorstellungen, unsichtbare Normen und Rituale.

Basierend auf diesen Diagnoseergebnissen können betriebliche Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden (Doblhofer & Küng 2008).

„Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens erhöht sich mit gemischtgeschlechtlichen Managementteams."

Für eine erfolgreiche Implementierung haben sich u.a. folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- Wichtig ist ein klares Bekenntnis und Commitment der Unternehmensleitung zu einer höheren Diversität in Führungsteams. Dieses Bekenntnis geht über ein Lippenbekenntnis hinaus und manifestiert sich in Unternehmensleitbildern und vor allem auch im Erfassen selbstgesteckter Ziele, sowie in einer laufenden Erfolgskontrolle. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass die Unternehmensleitung in ihrem alltäglichen Tun Vorbild ist und klar und konsequent No-Go's bzw. eine Null-Toleranz-Politik gegenüber jeder Form der Respektlosigkeit einfordert (anzügliche Bemerkungen, Witze, …).
- Führungskräfte der mittleren Managementebene spielen eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Implementierung. Daher ist es wesentlich, sie zu involvieren, zu sensibilisieren und zu qualifizieren und sie bei der Implementierung im eigenen Bereich zu unterstützen.
- Männliche Entscheidungsträger bzw. Meinungsbildner im Unternehmen als Multiplikatoren gewinnen.
- Bewusst gestalteter Informations- und Kommunikationsprozess, um die MitarbeiterInnen aktiv in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen.
- Ein Unternehmen, das bei der Suche nach geeigneten Führungskräften aus dem Vollen schöpft, wird nicht nur einen ökonomischen, sondern auch einen kulturellen Mehrwert generieren, der unter anderem auf einer Erhöhung der Kultursensibilität und damit der Integrations- und Assoziationskompetenz der Führungskräfte und des Unternehmens beruht.

Meist werden Maßnahmen in folgenden Handlungsfeldern implementiert

Maßnahmen	Handlungsfelder
Vereinbarkeit von Privatleben, Familie & Beruf	Teilzeitangebote auch für Führungskräfte Flexible Arbeitszeitgestaltung Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Kontaktangebote während der Elternkarenz
Personalentwicklung	Gezielte Ansprache und Förderung von Frauen z.B im Rahmen von Mentoring-Programmen Spezielle Weiterbildungsangebote für Frauen Transparente Karrierewege und langfristige systematische Karriere- und Entwicklungsplanung Reflexion und Weiterentwicklung bestehender Instrumente und Prozesse der Förderung und Bewertung der MitarbeiterInnen
Recruiting	Gezielte Ansprache von Frauen für bestimmte Bereiche Transparenz in der BewerberInnenauswahl
Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz	Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Führungskräfte Konsequenter Abbau von Barrieren im Kopf und Schaffung von Respekt und Aufgeschlossenheit gegenüber Diversität Thematisierung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit (Kooperation von Frauen und Männern am Arbeitsplatz - Strategien gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung)

Abb.4: Quelle: inoVato Beratungsgruppe

Quellen gesamter Artikel:
AK Wien (2010): Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtstrat. Eine Untersuchung in den Top 200 Unternehmen.
Ernst & Young (2012): Mixed Leadership: Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance.
Doblhofer & Küng (2008): Gender Mainstreaming - Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor: das Praxisbuch. Heidelberg: Springer Verlag.
Gardenswartz/Rowe (1995): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Chicago. Irwin Professional Publishing.
Siemens (2012): Diversity Management. URL:https://www.cee.siemens.com/WEB/AT/DE/CORPORATE/PORTAL/NACHHALTIGKEIT/MITARBEITER/Pages/Vielfaltzahltsichaus.aspx (10.04.2012)
Statistik Austria (2011): Formales Bildungswesen.
URL:http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/bildungsabschluesse (10.04.2012)
Stuber (2009): Diversity – Das Potenzial-Prinzip. 2.Auflage. Köln: Luchterhand Verlag

Erlebnisreiches Lernen

„Bitte nur sehr wenig Theorie, statt dessen ganz viele Möglichkeiten, etwas auszuprobieren...“ So klingt die Mehrzahl von Rückmeldungen der SeminarteilnehmerInnen, wenn diese nach ihren Erwartungen für kommende Veranstaltungen befragt werden. Wir erleben also eine ganz klare und auch ständig zunehmende Präferenz für Lernen durch Aktivität und durch Herausforderung. Im Folgenden zeigen wir daher anhand zwei verschiedener Veranstaltungen, wie Lernen sowohl für Teams als auch für Einzelpersonen lustvoll und höchst effizient gestaltet werden kann.

Teamworkshop: Perspektivenwechsel auf dem Wanderweg

Mag. Peter Hofer

Das Angenehme auf effiziente Weise mit dem Nützlichen verbinden ist die Devise dieses Moduls. Als kräftiges Outdoor-Element in Teamentwicklungsworkshops bei jeder Witterung, zu jeder Jahreszeit, abseits von vorbelasteten Umgebungssituationen eignet sich dieses Tool besonders zur Förderung des Zusammenhalts und zum Erleben, wie es ist, gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

In 2 Teilgruppen macht sich das Team auf unterschiedlichen Wegen zu einem gemeinsamen Ziel auf. Ausgerüstet mit bescheidenen Vorinformationen müssen sich die beiden Gruppen den jeweiligen Weg zum Ziel erarbeiten und gut dokumentieren. Auf dem Hinweg werden von den beiden Gruppen Stationen mit vorgegebenen Aufgabenstellungen zum Thema Team, Führung, Kommunikation,... eingerichtet, die auf dem Rückweg von der jeweils anderen Gruppe gefunden, gelöst und dokumentiert werden müssen. Im Vordergrund steht allerdings der Prozess des gemeinsamen Gehens: Gemeinsam in Bewegung sein, mit vielen Möglichkeiten die Perspektiven zu wechseln, sich auszutauschen, auch heikle Themen zu besprechen, Aufgaben zu lösen und sich von einer anderen Seite her kennenlernen zu können. Durchgängig sind beide Gruppen aufeinander angewiesen. Was zählt ist, dass beide Gruppen ihre Aufgaben erfolgreich lösen und wieder gesund und munter das Endziel (= Ausgangspunkt) erreichen.

Dieses Modul ist ideal für Teams, in denen sich bestimmte Kommunikations- oder Konfliktmuster bereits tief eingeschliffen haben oder für Teams, die noch im Kennenlern- bzw. mitten im Findungsprozess stehen. Vom Zeitaufwand muss man einen ½ - 1 Tag veranschlagen.

Klettern als Lernfeld für Selbstmanagement

Ing. Peter Hammerer, MSc

Lernen findet immer an den Randzonen unserer Grenzen statt.
Somit ist Lernen immer auch mit einem bestimmten Maß an Unsicherheit verbunden. Bewegen wir uns in Bereichen, die wir gut können, die wir fast routinemäßig bewältigen, dann befinden wir uns in einer sogenannten Komfortzone, der Erfolg ist sehr wahrscheinlich. Lernen findet allerdings kaum statt. Wir tun das, was wir können.
Wagen wir Schritte in für uns neue, unbekannte Bereiche, ist neues Lernen Voraussetzung, um die an uns gestellten Aufgaben zu bewältigen. Allerdings werden wir von Unsicherheit begleitet, Zweifel und Ängste tauchen auf, wir könnten scheitern,.... Blockaden bauen sich auf und hindern uns daran, unsere Möglichkeiten, unser Potenzial voll auszuspielen. Doch gerade jetzt, wenn es darauf ankommt, Schwierigkeiten zu meistern und über uns hinauszuwachsen, ist es wichtig, unser Potenzial einsetzen zu können.

Leistung = Potenzial – Störung
Das ist eine Basisformel von Tim Gallwey (InnerGame), die sehr anschaulich die Anforderungen, die an uns gestellt werden, als „äußeres Spiel" bezeichnet und das, was sich in unserem Kopf, in unserer Psyche abspielt, als „inneres Spiel" beschreibt. Diese Formel zeigt uns nichts anderes, als dass unser zur Verfügung stehendes Potenzial behindert, bzw. in dem Maße gestört wird, wie Unsicherheiten, Zweifel und Ängste auftauchen. Diese Störungen machen den Blick eng, wir greifen verzweifelt auf alte Strategien zurück, die sich in der Vergangenheit bewährt haben und entwickeln nur sehr schwer neue, für die veränderte Situation hilfreiche Strategien.
Gelingt es uns, voll unseren Fähigkeiten, die übrigens immer da sind, zu vertrauen, wach und aufmerksam zu sein, wahrzunehmen, was gerade passiert und unsere Aufmerksamkeit voll auf das „ Jetzt" zu lenken, dann lernen wir schnell, natürlich und intensiv und spielen unsere Fähigkeiten aus.

Das ist eine entscheidende Kompetenz für berufliche Effizienz und Effektivität
Unternehmen benötigen MitarbeiterInnen, die sich leicht auf Veränderungen einstellen können, in Neuem eine persönliche Lernchance entdecken, ihrem eigenen Potenzial vertrauen und somit selbstsicher nach neuen Bewältigungsstrategien suchen. Die Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung steigt deutlich und die Freude und Motivation lässt sich gar nicht verhindern.

Das Erfolgsdreieck

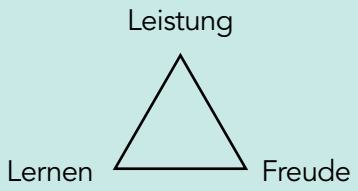


Abb.5: Quelle: inoVato Beratungsgruppe

„Gelingt es uns zu vertrauen, wach zu sein, unsere Aufmerksamkeit voll auf das „ Jetzt" zu lenken, dann lernen wir schnell, natürlich und intensiv."

Klettern als interessante, spannende und sehr effektive Methode, genau das zu lernen:

Die vorher erwähnten Kompetenzen lassen sich nicht theoretisch und durch Wissen lernen, sondern nur durch konkrete Erfahrungen. Die SeminarteilnehmerInnen müssen die Grenzen und die Herausforderungen tief im Körper fühlen.

Zum Ablauf:
Die TeilnehmerInnen besichtigen die vorgeschlagene Route, sie sollte im Grenzbereich dessen liegen, was Anfänger beim Ausspielen ihrer Fähigkeiten gerade noch bewältigen können. Das bedeutet, dass die meisten TeilnehmerInnen bei ihrem Erstversuch scheitern.

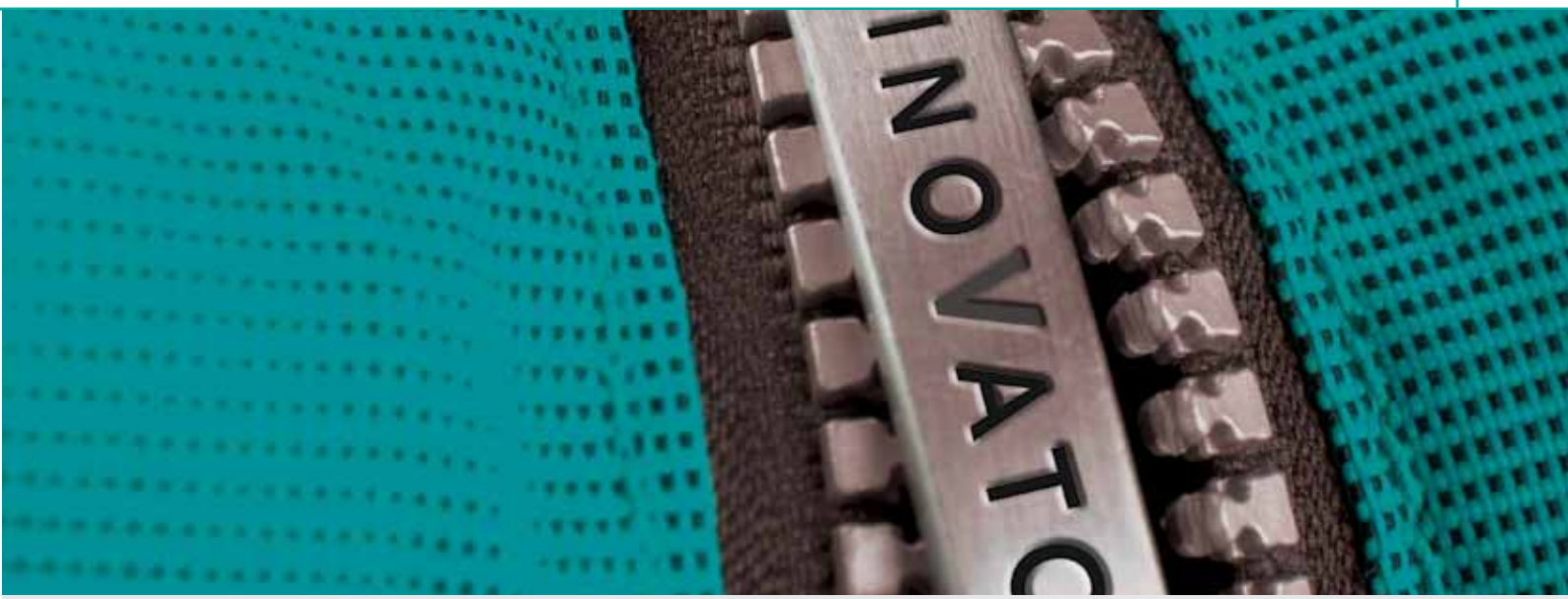
In der ersten Reflexion hören wir von den SeminarteilnehmerInnen folgende Aussagen: „Ich habe keine Griffe mehr gefunden, ich bin zu schwer oder zu schwach für so etwas, ich habe Höhenangst, ich habe alles probiert, es ging nicht, ich mag Klettern nicht, ich muss es nochmals probieren, das muss doch zu schaffen sein, oben anzukommen."
Diese und ähnliche Aussagen erinnern stark an Denken und Fühlen von MitarbeiterInnen, wenn es um neue Herausforderungen, um Veränderungen geht.

Die TeilnehmerInnen entwickeln leichten Stress und Unzufriedenheit, das führt zu eingeschränkten Blickfeldern (Tunnelblick), da Menschen das Neue kontrollieren wollen, möglichst schnell alles im Griff haben zu können. Alt bewährte Strategien werden abgerufen und intensiv bemüht…
Das Resultat: Dies führt nicht zum Ziel, es wird anstrengend, Frust kommt auf, Demotivation….

Erst eine Fokusänderung schafft neue Möglichkeiten.
Es gilt, den Anspruch, beim ersten Mal unbedingt die neue Materie beherrschen zu wollen und gleich das Ziel zu erreichen, loszulassen. Bei „Neuem" heißt es, auf den Lernmodus umzuschalten, neugierig sein, herausfinden, wie es gehen könnte.

Den Fokus auf andere Dinge, auf beeinflussende Erfolgsfaktoren lenken…
Zum Beispiel, sich auf den eigenen Stand, den Füßen vertrauen, dem Sicherungssystem vertrauen, allgemeine Ängste in konkrete Befürchtung zu transformieren, das erschafft plötzlich ganz neue Möglichkeiten, weil die Aufmerksamkeit auf das Hier und Jetzt gelenkt wird. Dann bekommen Stress, Zweifel, Ängste, übertriebene Ansprüche keinen Platz oder anders ausgedrückt, die Störungen werden deutlich reduziert.
Der Blick dafür wird breiter und erstaunlicherweise geht alles viel leichter mit neuen Strategien. Die direkt erlebte Erfahrung bestätigt gleich den Erfolg der Methode, die selbstgelenkte Aufmerksamkeit auf wesentliche Erfolgsfaktoren. Die Klettertour gelingt mit weniger Kraftaufwand, der Erfolg wird im Kopf entschieden….

Diese sehr intensive, körperliche und emotionale Erfahrung bringt den TeilnehmerInnen zu persönlicher Betroffenheit, der Transfer zu beruflichen Herausforderungen gelingt leicht und intensiv.
Wir sprechen mit diesem Format eine viel tiefere Lernebene an, als es bei einem Diskussionsaustausch auf gemütlichen Sesseln möglich wäre. Wir überschreiten mit dieser Methode die Brücke zwischen Theorie und Praxis.
Leicht, effektiv, spannend, unvergesslich und als willkommener Nebeneffekt macht´s auch noch Spaß! :-)



Neuigkeiten in der inoVato Unternehmensentwicklung

Manuela Kainerstorfer verstärkt unser Organisationsteam

Manuela Kainerstorfer hat vor einem Jahr an der HBLW in Wels (mit dem Schwerpunkt Gesundheitscoaching und betriebliches Management) erfolgreich die Matura absolviert. Nach einem Semester an der Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz hat sie die Arbeitswelt für sich entdeckt und ist seit Anfang März nun eine wertvolle Ergänzung unseres Organisationsteams.

Manuela Kainerstorfer übernimmt die organisatorischen Agenden als Hauptansprechpartnerin für die motiV Personal Consulting und verstärkt auch das Office-Team der inoVato Unternehmensentwicklung.

„Nachwuchs im Beratungsteam"

Man kann nie früh genug anfangen, zukünftige Mitarbeiter zu rekrutieren.

Wir alle freuen uns mit unserer Kollegin Ursula Kopp über die Geburt ihres Sohnes Michael.

(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INOVATO

Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
Prozesse Strategien Kulturen	zielorientiert wertorientiert ganzheitlich	Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente
Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmens-führung Kultur- und Teamentwicklung	Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächs-systeme	Veränderung und Innovation Zusammen wirken Führen und Gestalten Kommunikation und Kulturentwicklung Selbstreflexion und Persönlichkeitsent-wicklung Coaching Potenzialdiagnostik

Die Kraft entsteht Dazwischen

inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden
+43 (0) 7229.87029

www.inovato.at
office@inovato.at

Österr. Post AG - Info Mail Entgelt bezahlt