

# Verantwortungsvoll

# managen

Ein »Werkzeugkoffer«  
für Führungskräfte

[www.interesse.at/professional](http://www.interesse.at/professional)

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

**Impressum:**

Herausgeber: GPA, IG PROFESSIONAL

Layout: GPA Marketing, Ulrike Pesendorfer

Fotos: GPA, Bilderbox, DVR: 0046655

Feber 2006



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Einleitung

Sehr groß ist die Zahl angebotener Management-Instrumente. Vielfältig sind auch deren Einsatzbereiche: von der Steuerung und Messung ökonomischer Ziele über Personalentwicklung und MitarbeiterInnenführung bis zum Umwelt- und Risikomanagement. Hoch entwickelt sind auch die zahlreichen Angebote an Information, Schulung und Evaluierung, um Managementinstrumente gut nutzen zu können.

Auf diesem weiten Feld hat die Interessengemeinschaft IG PROFESSIONAL einen begrenzten, aber bedeut-samen Schwerpunkt gesetzt und einen »Werkzeugkoffer« entwickelt. Von einem gewerkschaftlichen Grundverständnis ausgehend sehen wir die Rolle der Führungskraft in ihrer ganzheitlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung im europäischen und globalen Kontext.

Der »Werkzeugkoffer« ist in erster Linie für Führungskräfte gedacht, die aus betrieblichen oder positionsbe-zogenen Gründen nicht aus dem Vollen und oft Teuren des großen Bildungsangebots schöpfen können.

Er konzentriert sich auf Fragen der verantwortungsvollen MitarbeiterInnenführung und ist in einzelne Module gegliedert. Den Zusammenhang stellt das Manifest zum verantwortlichen europäischen Management dar. Die Module folgen einer weitgehend einheitlichen Gliederung. Beigefügt ist im Anhang ein Bewertungsinstrumentarium, das die Abteilung Arbeit und Technik in der GPA für Betriebsräte entwickelt hat, das aber auch für Führungskräfte hilfreich sein kann, um neue von der Organisation oder Firma vorgestellte Managementinstrumente einordnen und beurteilen zu können.

Der »Werkzeugkoffer« ist arbeitsteilig von ehrenamtlich in den Leitungsausschüssen von IG PROFESSIONAL tätigen Führungskräften gestaltet worden. Dadurch konnten langjährige berufliche Erfahrungen in die Beschreibungen und Empfehlungen zu den einzelnen Managementinstrumenten einfließen.

Wir sehen unser Angebot als einen Beitrag im Diskurs um ein verantwortliches europäisches Managementmodell und laden Sie als Führungskräfte ein, sich diesen »Werkzeugkoffer« kritisch anzueignen und uns Vorschläge zu dessen Verbesserung bzw. Erweiterung zukommen zu lassen.



Wolfgang Katzian  
Vorsitzender der GPA



Ing. Max Steinhäusler  
Vorsitzender IG PROFESSIONAL

### Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Manifest für verantwortungsvolles Management</b> - EUROCADRES,<br>der Rat der europäischen Fach- und Führungskräfte, legt ein Fundament .....                             | 5  |
| <b>Zusammenarbeit fördern</b> - Empfehlungen und Hinweise<br>zur Vorbereitung und Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen<br>Peter Grüner .....                          | 13 |
| <b>Vielfalt nutzen</b> - MitarbeiterInnen vor Diskriminierung schützen<br>Michael Muschick .....   | 17 |
| <b>Gender mainstreaming</b> - Gleichbehandlung<br>Andrea Kampelmühler .....  | 25 |
| <b>Age mainstreaming</b> - Ältere fördern, Jüngeren ihre Chancen bewahren<br>Max Steinhäusler .....  | 31 |
| <b>Risiken erkennen und managen</b> - Umgang mit Schwierigkeiten<br>Herbert Waloschek .....  | 45 |
| <b>Konflikte bewältigen</b> - Wege zu mehr Harmonie<br>Herbert Waloschek .....   | 51 |
| <b>Positionen überprüfen</b> - Reflexion und Selbstreflexion im Management<br>Gerald Musger .....  | 57 |
| <b>Managementinstrumente bewerten</b> - Kriterien unter den<br>Gesichtspunkten der sozialen Verantwortung und der Nachhaltigkeit<br>GPA - Abteilung Arbeit und Technik ..... | 65 |
| <b>AutorInnen</b> .....  | 90 |

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Manifest für ein verantwortungsvolles europäisches Management

#### Einladung zu einer Diskussion über das europäische Managementmodell

In der modernen globalisierten Welt wird der Einfluss der großen Konzerne und der Finanzmärkte auf alle Bereiche des Lebens immer größer. Die **Lissabon-Strategie** beinhaltet die Verpflichtung, die Europäische Union auf Ebene der Wirtschaft, der Sozialsysteme und der Umwelt zu erneuern. Im Rahmen dieser Strategie soll eine stärkere, dynamische und wettbewerbsfähige Wirtschaft neue Arbeitsplätze schaffen und eine Sozial- und Umweltpolitik ermöglichen, die für nachhaltige Entwicklung und soziale Integration sorgt. Daraus ergeben sich für die Regierungen, die Gewerkschaften, die Unternehmen und die Fach- und Führungskräfte (F&F<sup>1</sup>) enorme Aufgaben.

Im Juli 2001 hat die Europäische Kommission ein Grünbuch über die **gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen** (CSR = Corporate Social Responsibility) veröffentlicht. EUROCADRES hat in seinem Kommentar zu dem Grünbuch vier Forderungen formuliert, die die soziale Verantwortung der Unternehmen zu einem Instrument des Fortschritts und des verantwortungsvollen Managements machen:

- >> **Glaubwürdigkeit,**
- >> **Integration in die verschiedenen Managementformen,**
- >> **Beteiligung der verschiedenen betroffenen Parteien (= Stakeholder) und ein**
- >> **Europäischer Rahmen.**

Darüber hinaus wollen wir unmissverständlich darauf hinweisen, dass CSR-Zielsetzungen den Geltungsbereich von Gesetzen oder Verträgen keinesfalls untergraben und auf keinen Fall verbindliche Vereinbarungen ersetzen oder aufheben sollen. Aus diesem Grund dürfen CSR-Prozesse und -Initiativen

- >> keine Elemente enthalten, die Rechtsvorschriften oder internationale Vereinbarungen verletzen;
- >> die Notwendigkeit von gewerkschaftlichen Interessenvertretern und Betriebsräten nicht in Frage stellen;
- >> kein Ersatz für die Mitbestimmung in Unternehmen oder für Kollektivvereinbarungen oder Vereinbarungen auf Unternehmensebene sein;
- >> die weitere Entwicklung nationaler und internationaler Sozial- und Umweltgesetze nicht behindern.<sup>2</sup>

Die aktuelle Diskussion im europäischen **Multi-Stakeholder Forum für CSR** zeigt, dass die Beteiligung von EUROCADRES erforderlich ist und dort einen wertvollen Beitrag leistet. Der Grund dafür ist darin zu sehen, dass unsere Perspektive der unterschiedlichen Managementmodelle nicht unternehmerisch beeinflusst

<sup>1</sup> Unter F&F verstehen wir Fach- und Führungskräfte im privaten und öffentlichen Sektor mit Angestellten- oder Selbständigenstatus.

<sup>2</sup> Bearbeitet nach den österreichischen Gewerkschaftsstrategien im Bereich CSR

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

ist, da wir nachdrücklich auf die Notwendigkeit des **europäischen Managementmodells** als Grundlage verweisen und da wir die Standpunkte von Fach- und Führungskräften vertreten.

Die von der Europäischen Union in der **Grundrechtecharta** anerkannten Werte bilden die Grundlage für das Unternehmensmanagement in Europa. Die Managementprozesse in Europa gründen auf einer Vielzahl unterschiedlicher Kulturen, die in einen gemeinsamen europäischen Wertekanon eingebettet sind: Anerkennung der Sozialpartner, Bedeutung des sozialen Schutzes, Rolle der öffentlichen Dienste. Dieses europäische Management- und Sozialmodell verbindet die Unternehmen mit der Gesellschaft. Die europäische Identität ist von größter Bedeutung für unser sozialökonomisches Modell, und man stößt darauf in verschiedenen Foren (wie zum Beispiel dem Multi-Stakeholder Forum für die soziale Verantwortung der Unternehmen), in innovativen Maßnahmen, im sozialen Dialog usw.

Verantwortungsvolles Management basiert in Theorie und Praxis auf dem Europäischen Managementmodell und schließt sowohl Unternehmen der Privatwirtschaft als auch des öffentlichen Dienstes mit ein. Kennzeichnend für dieses Modell sind die Beteiligung der Gewerkschaften, ein Schwerpunkt sozialer Themen und die prominente Rolle der Behörden.

### Das verantwortungsvolle europäische Managementmodell

Das verantwortungsvolle europäische Management beruht auf einer Vielzahl von Werten, **Langzeitdenken, Engagement aller Interessengruppen (Stakeholder), sozialer Rechenschaft und beruflicher Entwicklung**. Diese müssen in ein systematisches und klar definiertes Modell integriert werden, das Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen hat und die Interessen und Aktivitäten des Unternehmens mit den langfristigen Interessen unserer Gesellschaften in Übereinstimmung bringt. Das bedeutet das Angebot von Produkten und Dienstleistungen, die zu allen drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung durch verantwortungsvolles Management beitragen.

**Wir schlagen deshalb ein dreistufiges Modell unter Berücksichtigung der 3 Säulen der nachhaltigen Entwicklung vor:**

| Wirtschaft  | Soziales   | Umwelt   |                                |
|---|--|--|--------------------------------|
| Langfristige Finanzplanung, Sicherheitsmechanismen, vorausschauende Politik, solide und verantwortungsvolle Investitionen                     | Langfristige Planung der Beschäftigungspolitik, Partizipation der Belegschaften, angemessene Arbeitsbedingungen in anderen Ländern und bei den Zulieferern | Langfristige Überlegungen zur Produktplanung, proaktive Umweltpolitik usw. | Das zukunftsfähige Unternehmen |
| Verpflichtung auf konkrete (wirtschaftliche) Ziele, die wichtig für die Rechenschaftspflicht gegenüber den beteiligten Interessengruppen sind | Unterrichtung und Anhörung (über Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter), Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten, Chancengleichheit usw.                   | Recycling, Emissionsreduzierung, Entsorgung usw.                           | Gute Unternehmenspolitik       |
| Faire und solide Accounting-, Steuer- und Zahlungsgrundsätze  | Arbeitsrecht, Kollektivvereinbarungen, IAO-Übereinkommen und OECD-Leitlinien, Richtlinien der EU   | Arbeitsschutzgesetze, Befolgen von Umweltnormen                            | Gesetzliche Vorschriften       |

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Damit dieses Modell eines verantwortungsvollen Managements umgesetzt werden kann und Unternehmen in die Lage versetzt werden, die dritte Stufe - das zukunftsfähige Unternehmen - zu erreichen, ist der Einsatz aller beteiligten Interessengruppen einschließlich der GewerkschaftsvertreterInnen erforderlich. Darüber hinaus müssen Wirtschaftsuniversitäten und Ausbildungsinstitute die entsprechenden Ausbildungsgänge anbieten, und Investoren müssen auf langfristiger Planung und verantwortungsvoller Gewinnpolitik anstelle hoher kurzfristiger Erträge bestehen.

Schließlich muss die Verpflichtung auf das verantwortungsvolle Management glaubwürdig sein, und deshalb ist die Rechenschaftspflicht der Unternehmen erforderlich: Verhandlungen (anstelle von Anhörungen) über Bereiche, in denen Leistungen gemessen werden; zu erreichende Ziele; Mittel zum Erreichen dieser Ziele; Berichte über eine effektive Umsetzung; und Recht der Interessengruppen einschließlich F&F-Vertreter zur Evaluierung und Kritik (positiv oder negativ) der Leistungen eines Unternehmens.

Abschließend möchten wir noch auf die wichtigsten Elemente in diesem Manifest für REM hinweisen:

- ◆ Am wichtigsten ist die Umsetzung unserer Ansichten und Vorschläge, die wir den Beschäftigten vermitteln und in geschäftliche Praktiken integrieren müssen. Wir brauchen Kriterien und "Befähigungen", um über verantwortungsvolles europäisches Management im privaten und öffentlichen Sektor verhandeln zu können und um es in diesen Sektoren auch umzusetzen.
- ◆ Verantwortungsvolles europäisches Management bedeutet, dass die Handlungen von Unternehmen durch eine Vielzahl sozialer, wirtschaftlicher, individueller und an den beteiligten Interessengruppen orientierter Werte bestimmt werden.
- ◆ Vielen Unternehmen fehlt es an der Fähigkeit zu einem Dialog mit den Stakeholdern. Die Ergebnisse des sozialen Dialogs sind als Benchmark zu verstehen; ein gutes Klima für den sozialen Dialog ist einer der Standardwerte.
- ◆ Unternehmen müssen die geeignete Umgebung zum Lernen, zur gemeinsamen Nutzung von Wissen, für Innovation, persönliche Entwicklung, Führungskräftetraining und bewusstseinsbildende Maßnahmen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Offenheit und Vielfalt bieten.
- ◆ Arbeitgeber müssen kurzfristiges, allein von finanziellen Strategien bestimmtes Denken zugunsten einer langfristigen Planung und Vorausschau aufgeben.
- ◆ Die Gewerkschaften müssen verantwortliches Verhalten schützen und verhandeln.
- ◆ F&F übernehmen hier oft viele Aufgaben und müssen unterschiedliche Interessenlagen berücksichtigen. Wenn man die Aufgaben von Fach- und Führungskräften und ihre eigene persönliche und berufliche Integrität bedenkt, brauchen wir einen praktikablen Rahmen zur Lösung ihrer Konfliktsituationen. Dazu brauchen wir konkrete Anreize.
- ◆ Die Behörden müssen die Leistungen der Unternehmen überwachen und sicherstellen, dass die Unternehmen die Rechtsvorschriften erfüllen.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Was verantwortungsvolles europäisches Management für die Unternehmen

#### (privat und öffentlich) bedeutet

- ◆ Jedes Unternehmen muss sich an die Gesetze halten<sup>3</sup>, die Kultur des sozialen Dialogs übernehmen und Kollektivvereinbarungen respektieren. Darüber hinaus sollte es gute unternehmerische Grundsätze etablieren und sich dafür einsetzen, ein zukunftsfähiges Unternehmen zu werden (siehe 3-Säulen-Modell)
- ◆ Die Unternehmen sind nicht **nur finanziell rechenschaftspflichtig, sondern auch gegenüber der Gesellschaft**. Das beinhaltet eine Schwerpunktverlagerung weg vom "Shareholder Value" hin zum "Stakeholder Value". Die Arbeitgeber müssen einen Paradigmenwechsel vom kurzfristigen, ausschließlich auf Finanzstrategien beruhenden Denkweisen hin zu langfristiger Planung und Vorausschau vollziehen. Dabei müssen sie nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltpolitische Entwicklungen berücksichtigen.
- ◆ Die grundlegende Idee eines **wertebestimmten Managements** besteht darin, eine Reihe von Wertvorstellungen und Grundsätzen zu haben, die den Kontext für alle unternehmerischen Entscheidungen und Verhaltensmuster liefern, wobei diese den langfristigen Interessen der Organisation und der Stabilität der Beziehungen zu den beteiligten Interessengruppen dienen. Die Arbeitgeber legen oftmals großen Wert auf finanziellen Erfolg und ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis, während soziale Werte und die individuellen Werte der betroffenen Menschen als weniger wichtig angesehen werden. Ein verantwortungsvolles europäisches Management beinhaltet Unternehmen, für die eine Vielzahl sozialer, wirtschaftlicher, umweltrelevanter, individueller und für die Stakeholder wichtiger Werte maßgebend sind.
- ◆ Verantwortungsvolles Management bedeutet, dass Unternehmen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf alle **Stakeholder** (einschließlich der F&F) berücksichtigen. Dabei ist es wichtig, für diesen Prozess ein offensives Engagement zu zeigen.
- ◆ Unternehmen müssen lernende Organisationen werden - sie müssen einen sicheren Hort und die geeignete Umgebung zum **Lernen** und für **Offenheit** und **Vielfalt** bieten.
  - Unternehmenskulturen müssen allen Beschäftigten die Möglichkeit bieten, ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen und Initiativen für die Verbesserung des Prozesses zu ergreifen.
  - Die Kultur des lebensbegleitenden Lernens und der konstanten Entwicklung muss für alle Mitglieder der Organisation gelten.
  - Die Interessen- und Bedarfslage der Beschäftigten ist unterschiedlich, was auch die Akzeptanz von Gleichstellung, Vielfalt und Unterschiedlichkeit auf der Grundlage der Unternehmenskultur(en) erfordert. Das Engagement der Unternehmensspitze ist wesentlich, um eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen zu fördern. Eine Möglichkeit, Gleichstellung und Vielfalt der MitarbeiterInnen unterschiedlicher Herkunft, zB ethnische Minderheiten, in gleicher Weise zu berücksichtigen und zu respektieren, besteht darin, sicherzugehen, dass sie unter den Fach- und Führungskräften des Unternehmens gut vertreten sind.

<sup>3</sup> Das Thema ist von besonderer Relevanz für KMU und KMU-Führungskräfte



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Was verantwortungsvolles Management für F&F bedeutet

- ◆ Fach- und Führungskräfte müssen **hoch qualifiziert** sein. Das betrifft nicht nur ihre herkömmliche Rolle als Manager, für die von ihnen die Beherrschung vieler Instrumente erwartet wird. Um die zahlreichen neuen Aufgaben bewältigen zu können, müssen Fach- und Führungskräfte auch ihre **Führungsqualitäten** weiter entwickeln. Aus diesem Grund müssen sie unbeschränkter Zugang zur persönlichen Entwicklung und zur Nutzung von Weiterbildungsprogrammen haben, die ihnen Fähigkeiten über den Aktionsradius ihres Unternehmens hinaus vermitteln und die eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Stakeholderinteressen beinhalten.
- ◆ F&F müssen (gemeinsam mit ihren Gewerkschaften) darauf bestehen, dass sie ein Recht auf berufliche Ausbildung und Entwicklung, ein Recht auf Einspruch gegen unverantwortliches Verhalten und ein Recht auf die kollektive Verhandlung dieser und anderer Themen haben.
- ◆ Zu den zahlreichen geforderten **Befähigungen** gehören:
  - Beteiligung an der Wertediskussion
  - Meinungs austausch mit den beteiligten gesellschaftlichen Interessengruppen
  - Verhandlung über Instrumente und Verfahren zum Messen der Leistung eines Unternehmens
  - Überwachung gesetzlicher Vorschriften
  - Verhandlung von Zielen, die erreicht werden sollen
  - Verhandlung über Methoden zum Erreichen dieser Ziele
  - Entwicklung kreativer Lösungen zum Wohle des Unternehmens und der Gesellschaft
  - Berichte über erfolgreiche Umsetzungen
  - Bewertung und Evaluierung der Leistung des Unternehmens
- ◆ F&F sollten wissen, wie sie ein **Klima des Vertrauens** als Grundvoraussetzung für einen offenen Dialog aufbauen können. Dazu gehört es, Menschen an einen Tisch zu bringen, den Dialog zu fördern und zu vereinfachen und einen sicheren Raum zu schaffen, in dem Probleme ohne Angst vor negativen Folgen erörtert werden können. Bei unternehmerischen Entscheidungen müssen F&F die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern fördern, um Geschäftsentscheidungen zu beeinflussen und den Dialog- und Entscheidungsfindungsprozess zu organisieren.
- ◆ Da F&F zahlreiche **unterschiedliche Aufgaben** zu erfüllen haben, sind sie als Gruppe im starken Maße direkten oder indirekten Sanktionen ausgesetzt. Fach- und Führungskräfte befinden sich in einer besonderen Situation: Als VertreterInnen der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern haben sie die Aufgabe, den Beschäftigten die Ziele und Werte des Unternehmens zu vermitteln.

Gleichzeitig wird von ihnen auch erwartet, dass sie die Belange der Belegschaft vertreten und mitteilen und **Leadership-Funktion** besonders im Hinblick auf verantwortungsvolles Verhalten übernehmen. Darüber hinaus sind sie selbst auch Verbraucher, evtl. Eltern und vielleicht sogar GewerkschafterInnen

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

und übernehmen damit weitere Rollen. Alle diese unterschiedlichen Interessen müssen sie berücksichtigen, wobei dies aber eher eine Chance als eine Bedrohung sein kann.

- ◆ F&F müssen sich mit **ständig ändernden Rollen und Erwartungen**, Arbeitsmärkten und unternehmerischen Anforderungen, globalen und gesellschaftlichen Zusammenhängen und Umweltbedingungen befassen. Das verlangt ein hohes Maß an Flexibilität und langfristiger Perspektive.

### Was verantwortungsvolles Management für die Gewerkschaften und EUROCADRES bedeutet

- ◆ Wir müssen mit den Arbeitgebern über **verantwortungsvolles Handeln** besonders in folgenden Bereichen verhandeln:
  - Unternehmenskultur, soziale Werte
  - betriebliche Umstrukturierungen, neue Befähigungen und Qualifikationen
  - Umstrukturierungen oder Fusionen
  - Outsourcing, Personalabbau usw.
- ◆ Um potenzielle **Nachteile verantwortungsvollen Handels auszuschließen**, müssen Gewerkschaften:
  - Personen schützen, die Firmeninterna preisgeben
  - sicherstellen, dass Probleme und Rechtsverletzungen den ArbeitnehmervertreterInnen, Betriebsräten usw. gemeldet werden können
  - sicherstellen, dass Verstöße gegen Umwelt- und Sozialgesetze untersucht werden
  - diese Untersuchungen überwachen
- ◆ Als Gewerkschafter schlagen wir den sozialen Dialog als **Prüfstein** für das verantwortungsvolle Management vor. Wir können **den sozialen Dialog aufwerten**, indem wir gesellschaftliche und umweltrelevante Themen aufgreifen und proaktive Maßnahmen der Unternehmen und Behörden anregen. Diese neue Perspektive erhöht die Glaubwürdigkeit des sozialen Dialogs und wertet die Rolle der Sozialpartner auf.
- ◆ **Neben der grundlegenden Sozialagenda** berücksichtigen wir auch die Belange der Gesellschaft und die Forderung der Nachhaltigkeit. Arbeitnehmerorganisationen sind verantwortungsbewusste Organisationen, die die persönlichen Anliegen und Prioritäten der F&F und ihren Wunsch, einen Beitrag zu einer stabilen, zukunftsfähigen und umweltfreundlichen Gesellschaft zu leisten, gleichermaßen berücksichtigen. Wir müssen Konflikte sichtbar machen: Gewerkschaften befinden sich in Interessenkonflikten zwischen Arbeitsplätzen/Beschäftigung und Umwelt. **Diese Konflikte müssen verdeutlicht werden, unterschiedliche Standpunkte gehört werden.** Im nächsten Schritt sind Kreativität, Dialog und Wissen einzusetzen, um eine für alle Beteiligten vorteilhafte Lösung zu finden.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

- ◆ EUROCADRES kann **der Diskussion** über das verantwortungsvolle Management **wertvolle Impulse geben** und **Aufklärungsarbeit über REM** (Ziele, Werte usw.) **im privaten und öffentlichen Sektor** und besonders bei den Gewerkschaften leisten. Unser Rahmen kann und soll sowohl bei Organisationen des öffentlichen als auch des privaten Sektors angewendet werden und bietet »Mehrwert« für jede der Organisationen und für die Gesellschaft insgesamt.

Es liegt in der Verantwortung der Gewerkschaften, einen engen Kontext zwischen F&F, der Gesellschaft, den Behörden, KMU, dem öffentlichen Dienst, multinationalen Unternehmen usw. herzustellen. Wir benennen Prioritäten, die für uns und alle beteiligten Interessengruppen gelten, behalten die gesetzlichen Vorschriften im Auge und setzen uns für ein zukunftsfähiges Unternehmen ein.

### Was verantwortungsvolles Management für die Behörden bedeutet

- ◆ Die Behörden können einen europäischen Rahmen errichten, der für alle Beteiligten auf nationaler und **europäischer Ebene** gilt. Das Multi-Stakeholder-Forum, das auf europäischer Ebene eingesetzt wurde, muss zu einer substanziellen Verbesserung der Rechtsvorschriften und der Praktiken auf europäischer Ebene führen. Vergleichbare Initiativen müssen auf nationaler und lokaler Ebene stattfinden.

Es ist die Aufgabe der Regierungen, einen **angemessenen Rahmen mit Mindestnormen und -leitlinien zu definieren**. Das beinhaltet auch den Schutz der schwächeren Stakeholder. Die Behörden sollten dabei die vorhandenen Rechtsvorschriften und Regelungen nutzen und umfassend anwenden, zB die IAO-Übereinkommen und die OECD-Leitlinien.

- ◆ Eine **gesetzliche Grundlage** muss **für das verantwortliche Handeln** geschaffen werden. Dazu gehört auch die rechtliche Absicherung für diejenigen, die die Ausführung illegaler Arbeiten verweigern. Um das zu erreichen, brauchen wir einen Rahmen für verantwortungsvolles Handeln, zum Beispiel einen sozialetischen Ausschuss, in dem über ethische und gesellschaftliche Fragen gesprochen wird und der die Möglichkeit bietet, verantwortungsvolle Strategien vorzuschlagen und die F&F zu sensibilisieren.
- ◆ Die Behörden müssen sicherstellen, dass die Unternehmen die Gesetze beachten. Darüber hinaus können sie proaktiv handeln, indem sie zum Beispiel durch verschiedene **Anreize** eine gute Unternehmenspolitik oder nachhaltig handelnde Unternehmen unterstützen. Kommunalbehörden können einen Dialog der Interessengruppen auf lokaler Ebene unterstützen.
- ◆ Die Behörden sind ebenfalls Leistungsbezieher und Auftraggeber. Als solche haben sie die Möglichkeit, bei öffentlichen Ausschreibungen entsprechende REM-Klauseln durchzusetzen.
- ◆ Sie sollten auch als Vorbilder für andere Organisationen dienen. Das bedeutet, dass die Grundsätze des **verantwortungsvollen Managements auch im öffentlichen Dienst** anzuwenden sind.

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Zusammenarbeit fördern - Empfehlungen und Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen

Peter Grüner

Das MitarbeiterInnengespräch wird meistens aus dem Wunsch heraus initiiert, das Verhältnis von Führungskräften zu ihren MitarbeiterInnen, und umgekehrt, zu verbessern.

Die wichtigen aktuellen und zu planenden Arbeitsaktivitäten werden in Teamsitzungen oder sonstigen Besprechungen abgehalten. Den Bedürfnissen und Erwartungen der Führungskraft und der MitarbeiterIn, in der Gestaltung und dem Erleben der Zusammenarbeit, wird praktisch kein Raum zugestanden. Hier ist das MitarbeiterInnengespräch hilfreich.

Eine verantwortungsbewusste und vertrauensvolle Feedbackkultur, die sich in einem positiven, geregelten Meinungs austausch widerspiegelt, wird durch das MitarbeiterInnengespräch gefördert.

Das MitarbeiterInnengespräch ist ein Regelwerk das bei richtiger Verwendung die Arbeitszufriedenheit erhöht und Unklarheiten, wie Führungskraft und MitarbeiterIn einander im beruflichen Kontext sehen, ausräumt. Eine gegenseitige Stärken/Schwächen-Einschätzung führt zu höherer gegenseitiger Akzeptanz.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn, durch Schaffung einer offenen und von gegenseitigem Vertrauen getragenen Atmosphäre, wird erreicht.

Es veranlasst MitarbeiterIn und Führungskraft, Vereinbarungen zu treffen, die den Zielen beider entsprechen. Gender Mainstreaming- und Aging-Problematiken sind mit dem MitarbeiterInnengespräch sanft zu lösen.

#### Grundsätze, die eingehalten werden sollen

- ◆ Das MitarbeiterInnengespräch ist ein regelmäßig stattfindendes grundsätzliches Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Es soll ein Mal pro Jahr geführt werden.
- ◆ Das Gespräch muss zwischen dem/der direkten Führungskraft und der/m MitarbeiterIn erfolgen
- ◆ Das MitarbeiterInnengespräch darf für die Partner keinerlei negative Folgen auslösen.
- ◆ Informationen sind, 4-Augen-Prinzip, grundsätzlich streng vertraulich zu behandeln.
- ◆ Die MitarbeiterInnen und deren spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten sind das wichtigste Potential der Unternehmung.
- ◆ Jede Führungskraft ist PersonalentwicklerIn seiner MitarbeiterInnen.
- ◆ Jede MitarbeiterIn ist für ihre/seine eigene Entwicklung mitverantwortlich.
- ◆ Das MitarbeiterInnengespräch ist ein wesentliches Führungsinstrument.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

- ◆ Das MitarbeiterInnengespräch ist ein Mittel zur Förderung der Potentiale von Führungskräften und MitarbeiterInnen zum Nutzen des Unternehmens.
- ◆ Die MitarbeiterInnen haben das Recht es einzufordern. So entsteht eine wechselseitige Verantwortung beider Teile für die Qualität des MitarbeiterInnengesprächs.
- ◆ Gender Mainstreaming- und Aging-Problemstellungen sind einzuarbeiten bzw. durch die Durchführung hintanzuhalten.
- ◆ Ein eventueller Schulungswunsch, aber auch ein Schulungsbedarf ist, wenn gemeinsam festgestellt, das erste angreifbare Ergebnis eines MitarbeiterInnengesprächs. Vereinbarungen von Schulungen sind verbindlich.
- ◆ Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmungen zeigen, daß der Erfolg zu 20% von der Struktur des MitarbeiterInnengesprächs und zu 80% von der Gesprächsführung der Führungskraft abhängig ist. Diesem Umstand muss Rechnung getragen werden.
- ◆ In Unternehmungen mit einer Betriebsratsstruktur unterliegt ein MitarbeiterInnengespräch einer Betriebsvereinbarung. Ist kein Betriebsrat vorhanden soll eine gewerkschaftliche Abnahme erfolgen.

### Empfohlene Inhalte des MitarbeiterInnengesprächs

Gemeinsame Rückschau und Resumee der vergangenen Periode.

Arbeitsinhalte und -zufriedenheit sowie die persönliche Entwicklung werden systematisch und detailliert erörtert.

Feedback; Anerkennung und Kritik, die Zusammenarbeit betreffend, werden ausgetauscht.

Die Arbeitssituation wird reflektiert um aktiv mitzugestalten zu können, die Führungskraft wird so in der Aufgabe der Personalführung und -entwicklung unterstützt.

Maßnahmen der persönlichen und beruflichen Entwicklung werden erörtert, konkrete Vereinbarungen werden getroffen.

### Sinnvolle Abläufe und Regeln

#### Wie oft ist ein MitarbeiterInnengespräch zu führen:

- ◆ Das MitarbeiterInnengespräch ist verpflichtend einmal pro Jahr mit jeder/m MitarbeiterIn zu führen.
- ◆ Zusätzliche ist ein MitarbeiterInnengespräch bei:
  - Aufgabenänderung
  - Abteilungs/Gruppen/Team- oder -leiterInnenwechsel
  - Austritt
  - wichtigen Gründenzu führen

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

- ◆ Bei neu eingetretenen MitarbeiterInnen ist 6 Monate nach Eintritt ein MitarbeiterInnengespräch zu führen.

### **Terminvereinbarung zum MitarbeiterInnengespräch:**

Führungskraft und MitarbeiterIn vereinbaren den MitarbeiterInnengesprächs-Termin mindestens 2 Wochen im Vorhinein.

Die Vorbereitungsunterlagen haben zu diesem Zeitpunkt aufzuliegen um eine adäquate Vorbereitung beider Teile zu gewährleisten.

Sollte eine Vorbereitung, wie erwähnt, nicht in diesem Zeitraum möglich sein, so sind beide PartnerInnen berechtigt den Termin zu verschieben.

### **Zu planende Dauer des Gespräches:**

Es sind 1 bis 1,5Std. zu planen.

### **Ort des Gespräches:**

Der Ort ist frei zu vereinbaren, muss allerdings ein störungsfreies Gespräch ermöglichen.

### **Zu treffende Vereinbarungen:**

Die Ergebnisse des MitarbeiterInnengesprächs ist von der/dem MitarbeiterIn zu protokollieren und spätestens eine Woche danach von beiden PartnerInnen, in Form einer Vereinbarung zum MitarbeiterInnengespräch, zu unterzeichnen. Auffassungsunterschiede sind schriftlich festzuhalten.

Kommt es zu keiner anerkannten Protokollierung, so ist der Betriebsrat (bei organisierten Unternehmungen) zu informieren.

Bei Vereinbarungen sollten folgende formalen Qualitätskriterien berücksichtigt werden:

- >> Überprüfbarkeit der Resultate
- >> Qualitative und quantitative Ziele
- >> Terminisierung
- >> Lernen am Arbeitsplatz
- >> Fördermassnahmen
- >> Erreichbarkeit der Zielsetzung
- >> Ansprechpartner/Hilfe

### **(Nicht)Weitergabe von Vereinbarungen:**

Je eine unterzeichnete Vereinbarung bleibt bei MitarbeiterIn und Führungskraft.

Die Führungskraft hat die Vereinbarung persönlich zu verwahren und den Zugriff Dritter auszuschließen.

Bei Führungskraftwechsel sind Vereinbarungen nur weiterzugeben, wenn der/ie MitarbeiterIn es wünscht. Die Führungskraft ist alleine nicht dazu berechtigt

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Vereinbarungen können durch die Geschäftsführung begründet aufgehoben werden.

### **Instanzen bei Nichteinigung:**

Nächsthöhere Führungskraft und Betriebsrat.

### **Bestätigung der Abhaltung:**

Eine von beiden PartnerInnen unterschriebene Bestätigung ergeht an das Personalwesen bzw. die auslösende hohe Führungskraft.

### **Rechtlicher Hintergrund**

Wenn man davon ausgeht, dass die Inhalte von Mitarbeitergesprächen bzw. schriftliche »Beurteilungen« dokumentiert werden, kann diese Dokumentation durchaus als Personalfragebogen interpretiert werden, der über allgemeine Angaben zur Person bzw. über die fachlichen Voraussetzungen für die beabsichtigte Verwendung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin hinausgeht, und damit als zustimmungspflichtige Maßnahme gem. § 96 Abs. 1 Ziff. 2 ArbVG anzusehen ist.

Weiters sieht § 96 a Abs. 1 Ziff. 2 vor, dass die Einführung von Systemen zur Beurteilung von Arbeitnehmern des Betriebes, sofern mit diesen Daten erhoben werden, die nicht durch die betriebliche Verwendung gerechtfertigt sind, der (durch die Schlichtungsstelle ersetzbaren) Zustimmung des Betriebsrates bedarf. Darunter sind alle planmäßig geordneten Bewertungen von Arbeitnehmern nach bestimmten Kriterien (wie Arbeitsmenge, Flexibilität, Kreativität, etc. ) zu verstehen.



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Vielfalt nutzen - MitarbeiterInnen vor Diskriminierung schützen

Michael Muschick

#### Verantwortliches Managen sorgt für Chancengleichheit

Zu den im »**Manifest für ein verantwortungsvolles europäisches Management**« genannten Führungsqualitäten gehört auch die, auf die unterschiedlichen Interessen- und Bedarfslagen der Beschäftigten einzugehen. Dabei ist es notwendig, dass die Führungskräfte Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Beschäftigten akzeptieren, um auf dieser Grundlage für deren Entwicklungsmöglichkeiten und Chancengleichheit zu sorgen.

#### Bekenntnis zur Gleichbehandlung

Schutz vor Diskriminierung - ebenso wie die **Gleichheit aller Menschen vor dem Gesetz** - gehört zu den Menschenrechten: Auf Grund

- >> des Geschlechts,
- >> der ethnischen Zugehörigkeit,
- >> der Religion oder Weltanschauung,
- >> des Alters,
- >> der sexuellen Orientierung oder
- >> einer Behinderung

darf niemand diskriminiert werden. Insbesondere gilt dies in der Arbeitswelt und im Zusammenhang mit Führungsaufgaben. Das Bekämpfen und Verhindern von Diskriminierung zählt zu den Grundprinzipien verantwortlichen Managements.

Unsere Arbeitswelt ist einem Strukturwandel unterworfen. Die Führungskräfte sollten bestrebt sein, diesen Wandel auch dadurch mitzugestalten, dass sie Barrieren und Hindernisse beseitigen, mit denen sich Menschen am Arbeitsplatz konfrontiert sehen. So lassen sich Wissen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen in vollem Umfang einsetzen. Das gelebte Bekenntnis zur Gleichbehandlung verbessert das Selbstverständnis und das Renommee eines Unternehmens und schafft so einen Vorsprung in den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern auf den heutigen multikulturellen und globalisierten Märkten.

### Vielfalt nutzen - MitarbeiterInnen vor Diskriminierung schützen

Vorbemerkung zum Diskriminierungstatbestand »**Behinderung**«: Die folgende Detailbeschreibung geht vom österreichischen Gleichbehandlungsgesetz 2004 aus. Nicht berücksichtigt ist hier daher der wichtige Diskriminierungstatbestand der Behinderung, auf den dieses Gesetz nicht eingeht. Näheres dazu vorerst nur im Kapitel »Rechtliche Hintergründe«.

#### Gleichbehandlungsgebot

Mit dem Gleichbehandlungsgesetz 2004 erfolgte eine Anpassung der österreichischen Rechtslage an das

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

EU-Recht. Im Vordergrund des Gesetzes steht das Gleichbehandlungsgebot, das Diskriminierungen in Beschäftigung und Beruf verbietet.

### Geltungsbereich

- >> Arbeitsverhältnisse, die auf einem privatrechtlichen Vertrag beruhen,
- >> Arbeitnehmerähnliche Beschäftigungsverhältnisse,
- >> Leiharbeiter,
- >> Nach Österreich entsandte und überlassene Arbeitnehmer,
- >> Heimarbeiter,

Zugang zu Berufsberatung und -ausbildung, Mitgliedschaft bei Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberorganisationen, Zugang zu selbstständiger Erwerbstätigkeit.

### Was ist als Diskriminierung zu qualifizieren?

Eine Diskriminierung liegt vor, wenn jemand auf Grund

- >> seines Geschlechts, insbesondere unter Bezugnahme auf den Ehe- oder Familienstand,
- >> seiner ethnischen Zugehörigkeit,
- >> seiner Religion oder Weltanschauung,
- >> seines Alters,
- >> seiner sexuellen Orientierung

benachteiligt wird. Die genannten 5 Gründe werden als »5 zentrale Diskriminierungsgründe« bezeichnet.

### Das Gesetz verbietet Diskriminierungen insbesondere bei:

- ◆ der Begründung des Arbeitsverhältnisses (Beispiel: Jemand wird nur deswegen nicht eingestellt, weil er eine bestimmte Hautfarbe hat),
- ◆ der Festsetzung des Entgelts (Beispiel: Frauen dürfen ohne sachliche Rechtfertigung bei gleichem Alter, gleicher Qualifikation und Berufserfahrung nicht geringer entlohnt werden als Männer),
- ◆ der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen (Beispiel: die Benutzung des betriebseigenen Fitnesscenters wird nur Männern gestattet),
- ◆ Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie Umschulung (Beispiel: Eine Weiterbildung wird auf Grund des hohen Alters eines Arbeitnehmers nicht gewährt),
- ◆ beruflichem Aufstieg, insbesondere Beförderungen (Beispiel: Jemand wird auf Grund seiner Hautfarbe oder Religion nicht befördert),
- ◆ den sonstigen Arbeitsbedingungen (Beispiel: Die einzige weibliche Mitarbeiterin muss allen Kaffee kochen, das Büro kehren etc.),
- ◆ der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Beispiel: Jemand wird auf Grund seiner sexuellen Orientierung gekündigt).

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Grenzen solcher Diskriminierungsverbote:

Keine Diskriminierung liegt vor, wenn sich die unterschiedliche Behandlung aus Gründen der Staatsangehörigkeit ergibt, oder durch eine Behandlung, die sich aus der Rechtsstellung von Staatsangehörigen dritter Staaten oder staatenloser Personen ergibt. Unberührt bleiben darüber hinaus Vorschriften über die Einreise und den Aufenthalt von Drittstaatsangehörigen und ihr Zugang zu Beschäftigung und Beruf.

### Unmittelbare und mittelbare Diskriminierung

Unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person auf Grund der »5 zentralen Diskriminierungsgründe« in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt (Beispiel: Stellenanzeige, in der es heißt, dass Bewerbungen von bestimmten Volksgruppen oder Menschen mit bestimmter Hautfarbe, einer bestimmten Glaubensrichtung oder von Frauen nicht berücksichtigt werden.

Mittelbare Diskriminierung ist in der Praxis häufiger. Sie liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren bestimmter Personen auf Grund der »5 zentralen Diskriminierungsgründe« in besonderer Weise benachteiligen können (Beispiel: Für Teilzeitbeschäftigte ist ein geringerer Stundenlohn vorgesehen als für Vollzeitbeschäftigte und die Anzahl teilzeitbeschäftigter Frauen überwiegt). Ausgenommen sind Fälle, in denen die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt sind (Beispiel für das Vorliegen einer solche Ausnahme: Dann, wenn die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht oder einer bestimmten Volksgruppe unverzichtbar ist, um die Tätigkeit auszuüben, wie bei Schauspielern, Models für Herrenmoden etc.)

### Ausnahmebestimmungen

Ausnahmen vom Gleichbehandlungsgebot sind nur innerhalb enger Grenzen und unter besonderen Umständen vorgesehen. Insbesondere besteht die Möglichkeit, unter gewissen Voraussetzungen Ungleichbehandlungen auf Grund des Alters als gerechtfertigt anzusehen.

Eine Diskriminierung auf Grund des Alters liegt nicht vor, wenn die Ungleichbehandlung

- ◆ objektiv und angemessen ist,
- ◆ durch ein legitimes Ziel, insbesondere aus den Bereichen Beschäftigungspolitik, Arbeitsmarkt und berufliche Bildung gerechtfertigt ist und
- ◆ die Mittel zum Erreichen dieses Ziels angemessen und erforderlich sind.

Ausschließlich auf das Lebensalter abstellende Lohn- oder Gehaltstafeln sind als unzulässige Diskriminierung zu werten. Zulässig ist aber das Anknüpfen von Lohn- oder Gehaltstafeln an das Dienstalter und damit an Kriterien der Berufserfahrung und Betriebstreue, die den Arbeitnehmer für gewöhnlich befähigen seine Arbeit besser zu verrichten.

### Positive Maßnahmen zum Fördern der Gleichstellung

Maßnahmen zum Fördern der Gleichstellung, mit denen Benachteiligung auf Grund der »5 zentralen Diskriminierungsgründe« verhindert oder ausgeglichen werden, gelten grundsätzlich nicht als Diskriminierung. Positive Maßnahmen können durch

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

- >> Gesetz,
- >> Verordnung,
- >> Kollektivvertrag,
- >> Betriebsvereinbarung,
- >> Verfügung des Arbeitgebers, die mehrere ArbeitnehmerInnen umfasst,

geregelt sein.

### Rechtsfolgen der Verletzung des Gleichbehandlungsgebots

Der diskriminierte Arbeitnehmer kann Ansprüche nur in den Fällen geltend machen, die das Gesetz ausdrücklich nennt:

- >> Begründung eines Arbeitsverhältnisses,
- >> Entgeltfestsetzung,
- >> Freiwillige Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen,
- >> Betriebliche Aus- und Weiterbildung,
- >> Beruflicher Aufstieg (Beförderung),
- >> Sonstige Arbeitsbedingungen,
- >> Beendigung des Arbeitsverhältnisses,
- >> Berufsberatung, Weiterbildung, Umschulung,
- >> Mitgliedschaft bei einer Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberorganisation,
- >> Zugang zu selbstständiger Erwerbstätigkeit,
- >> Sexuelle Belästigung und geschlechtsbezogene Belästigung.

### Geltendmachen von Ansprüchen

Personen, die sich im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes als diskriminiert erachten, stehen folgende Möglichkeiten offen:

- >> Klage beim Arbeits- und Sozialgericht oder
- >> Antrag an die Gleichbehandlungskommission oder
- >> Zuerst Klage bei Gericht und dann der Antrag an die Kommission oder
- >> Gleichzeitige Befassung von Kommission und Gericht.

### Beweislast

Die klagende Partei (meist der Arbeitnehmer) hat die Diskriminierung glaubhaft zu machen. Die Klage ist aber nur dann vom Gericht abzuweisen, wenn der beklagten Partei (meist dem Arbeitgeber) der Entlastungsbeweis gelingt.

### Benachteiligungsverbot

Betroffene ArbeitnehmerInnen und auch Personen wie Zeuginnen und KollegInnen werden gesetzlich vor Benachteiligungen geschützt, die als eine Reaktion auf eine Beschwerde innerhalb des Unternehmens oder auf die Einleitung eines Verfahrens zum Durchsetzen des Gleichbehandlungsgrundsatzes erfolgen. Eine diesbezügliche Kündigung oder Entlassung ist innerhalb von 14 Tagen beim Arbeitsgericht anzufechten.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### **Zusammenhang mit Förderungsmaßnahmen**

Eine Gesetzesbestimmung sieht vor, dass die Richtlinie über die Vergabe von Förderungen des Bundes an Unternehmen solche Förderungen nur für jene Unternehmen vorsehen dürfen, die die Bestimmungen des Gleichbehandlungsgesetzes beachten.

### **Gleichbehandlungsanwaltschaft**

Sie ist zuständig für die Beratung und Unterstützung von Personen, die sich im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes diskriminiert fühlen.

### **Gleichbehandlungskommission**

Eine wesentliche Aufgabe der Gleichbehandlungskommission ist es, im Konfliktfall zwischen den unterschiedlichen Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu vermitteln.

### **Tipps für Führungskräfte: Diskriminierung verhindern, Vielfalt fördern Diskriminierungen können vorkommen**

Nehmen Sie potenzielle Diskriminierungsfälle ernst und ignorieren Sie sie nicht. Dies kann Zeit und Geld kosten. Es besteht außerdem die Gefahr, Negativ-Schlagzeilen zu machen. Sollte es zu rechtlichen Auseinandersetzungen kommen, kann Untätigkeit nachteilig bewertet werden.

### **Setzen Sie sich mit der neuen Gesetzgebung auseinander**

Warten Sie nicht, bis Sie ein Problem haben. Denken Sie daran, dass Sie verantwortlich sind für das Verhalten Ihrer MitarbeiterInnen. Achten Sie deshalb darauf, dass diesen klar ist, was von ihnen erwartet wird.

### **Schaffen Sie ein positives Klima**

Gestalten Sie ein Arbeitsumfeld, in dem Würde und Respekt für unterschiedliche Menschen gelebte Wirklichkeit sind.

### **Entwickeln Sie eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur**

Machen Sie deutlich, dass sie diskriminierungen am Arbeitsplatz nicht akzeptieren. Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran.

### **Zeigen Sie Führungsqualität**

Stellungnahmen und Verhaltensweisen der Führungskräfte stellen Botschaften dar, die zeigen, welches Verhalten Sie von Ihren MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz erwarten.

### **Nehmen Sie Ihre MitarbeiterInnen in die Verantwortung**

Diskriminierung zu bekämpfen ist nicht allein Angelegenheit der Geschäftsführung oder der Führungskräfte, sondern liegt in der Verantwortung aller Mitarbeiter. Integrieren Sie diese Aufgabe in die Arbeitsplatzbeschreibung aller Ihrer MitarbeiterInnen und helfen Sie ihnen zu verstehen, was sie selbst tun können.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Suchen Sie Rat bei ihrer Interessenvertretung

Die ExpertInnen der Wirtschaftskammer, der Arbeiterkammer und der Gewerkschaften können Sie beim Durchführen dieser Schritte beraten.

### Qualifizierungswege

Seminare der AK, des ÖGB, der WKÖ oder des Ludwig-Boltzmann-Instituts für Menschenrechte, Wien.

### Rechtliche Hintergründe

#### Österreichisches Recht

Vorbemerkung zum Diskriminierungstatbestand »Behinderung«, der trotz seiner Wichtigkeit in der oben stehenden Detailbeschreibung ausgespart blieb: Die Kompetenzbestimmungen der österreichischen Bundesverfassung enthalten keinen eigenen Tatbestand der Behindertenhilfe oder Rehabilitation. Dieser Bereich gehört daher zu den so genannten Querschnittsmaterien. Eine Vielzahl von Bundes- und Landesgesetzen enthalten Rechtsnormen, die für Menschen mit Behinderungen von Bedeutung sind. Wesentliche Bereiche fallen in die Kompetenz der Länder und könnten bundesgesetzlich nur mit Hilfe einer entsprechenden Verfassungsbestimmung geregelt werden. Dazu gibt es keinen Konsens mit den Ländern, welche eine Regelung durch eine Vereinbarung gemäß Art 15a B-VG bevorzugen.

Aus diesem Grund beschränkt sich das neue, am 1.1.2006 in Kraft tretende Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz auf die Bundeskompetenz, d.h. es gilt im hier interessierenden Konnex für die Verwaltung des Bundes einschließlich dessen Tätigkeit als Träger von Privatrechten (Ausgenommen vom Geltungsbereich dieses Bundesgesetzes ist der in §7a des Behinderteneinstellungsgesetzes geregelte spezielle Schutz vor Diskriminierung in der Arbeitswelt). Es normiert ein Diskriminierungsverbot, das im Fall der Verletzung auch individuell durchsetzbar ist.

Herausgegriffen sei an dieser Stelle die speziell für Behinderte besonders entscheidende »mittelbare Diskriminierung auf Grund gestalteter Lebensbereiche«. Sie kann insbesondere vorliegen, wenn auf Grund von baulichen, kommunikationstechnischen oder sonstigen Barrieren Menschen mit Behinderungen Verbrauchergeschäfte nicht eingehen können oder ihnen die Inanspruchnahme von Leistungen der Bundesverwaltung nicht möglich ist.

Die sachliche Rechtfertigung solcher Barrieren ist eng zu sehen; sachlich gerechtfertigt und dabei angemessene Mittel verwendend wäre zB das Anbringen von schwer zu öffnenden Brandschutztüren. Das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz konkretisiert die hier als einziges Beispiel vorgesehene

#### Verfassungsbestimmung

Art 7 Abs 1. B-VG.

#### Einfache Bundesgesetze

GIBG (Österr. Bundesgesetz über die Gleichbehandlung, BGBl. Nr. 66 vom 23. Juni 2004); es erfasst fünf von den sechs Diskriminierungstatbeständen und ist ein arbeitsrechtliches Grundgesetz.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

BGStG (Österr. Bundesgesetz über die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen, BGBl. Nr.82/2005 vom 10. August 2005).

### **Einfaches Landesgesetz (exemplarisch)**

L-GIBG (Steir. Landes-Gleichbehandlungsgesetz, LGBl. 2004/66); es erfasst alle sechs Diskriminierungsstatbestände in den beiden vorzusehenden Bereichen »Beschäftigung im Landes- bzw. Gemeindedienst« sowie »Zugang zu Gütern und Dienstleistungen des Landes bzw. der Gemeinden«.

### **EU-Recht**

EU-Richtlinien sind verbindliches Recht (Sekundärrecht) für die Rechtsbeziehungen zwischen der EU und den Mitgliedsstaaten. Richtlinien sind nicht unmittelbar anwendbar, sondern müssen von den Mitgliedsstaaten in das innerstaatliche Recht umgesetzt werden.

RL 2000/78/EG (Gleichbehandlungs-Rahmenrichtlinie) zur Änderung von Änderung von 76/207/EWG

RL 2000/43/EG (Antirassismus-Richtlinie)

RL 2002/73/EG (arbeitsrechtliche Gender-Richtlinie)

RL 2004/113/EG (Gender-Rahmenrichtlinie).

### **Literatur**

- [1] Djalinos-Glatz, D./Gagawczuk, W./Musger-Krieger, A./Reifinger, I./Schmid, G./Spenger, M./Thomasberger, M., Februar 2005: Antidiskriminierung am Arbeitsplatz bzw im Betrieb. Broschüre der AK Wien, Artikelnummer 210, bestellservice@akwien.at
- [2] Bürger, B./ Kainz, Ch., September 2004: Leitfaden zum Gleichbehandlungsgesetz 2004. Broschüre der WKO, Artikelnummer 6362, mservice@wko.at
- [3] de Smedt, E./Ebner, G., August 2004 : Verantwortungsvolles Europäisches Management (REM). Publikation von EUROCADRES, sat@eurocadres.org

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Gender Mainstreaming - Gleichbehandlung

Andrea Kampelmühler

#### Gender Mainstreaming und Gleichbehandlung im Unternehmen

##### Weshalb Gender Mainstreaming und Gleichbehandlung im Unternehmen?

**Gender Mainstreaming** ist hier als Prinzip des betrieblichen Denkens und Handelns zu sehen. Es ist die bewusste Einbeziehung der geschlechtsspezifischen Sichtweise in alle politischen Prozesse, Entscheidungen und Maßnahmen sowie deren geschlechtsspezifische Auswirkungen mit dem Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen.<sup>4</sup>

*»Gender« bedeutet das soziale Geschlecht, im Gegensatz zum biologischen »sex«. Simone de Beauvoir schrieb: »Niemand wird als Frau (gemeint als Benachteiligte, Unterdrückte, Zweitrangige) geboren, sie wird dazu gemacht.«*

**Gleichbehandlung** bedingt, dass jeder Dialoggegenstand geschlechtersensibel zu bearbeiten ist. Sie ist gegeben, wenn sich tatsächlich oder vorgefundene/ unterstellte/ projizierte/ tradierte/ traditionell überlieferte geschlechtsspezifische Unterschiede nicht nachteilig auswirken. Dies bedeutet, dass Frauen und Männer bei Akzeptanz ihrer Verschiedenheit gleiche Behandlung erfahren.<sup>5</sup>

#### Europäische Grundlagen zur Gleichbehandlung

Die europäischen Fach- und Führungskräfte, EUROCADRES, haben sich in Umsetzung der Lissabon-Strategie zu einer Erneuerung auf Ebene der Wirtschaft, der Sozialsysteme und der Umwelt verpflichtet. Die Lissabon-Strategie (auch Lissabon-Prozess oder Lissabon-Agenda) ist ein auf einem Sondergipfel der EU Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon verabschiedetes Programm, das zum Ziel hat, die EU innerhalb von 10 Jahren, also bis 2010, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Mit dieser Strategie will die EU »im Rahmen des globalen Ziels der nachhaltigen Entwicklung ein Vorbild für den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt in der Welt sein«.

Diese Umsetzung findet Ausdruck in einem verantwortungsvollen europäischen Management,<sup>6</sup> dessen dreistufiges Modell auf 3 Säulen der nachhaltigen Entwicklung beruht: In den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Umwelt wird durch verantwortungsvolles Management eine gute Unternehmenspolitik betrieben und dadurch das zukunftsfähige Unternehmen geschaffen.

Den Fach- und Führungskräften im Einzelunternehmen kommt hier die Verantwortung zu, den Dialog aller Stakeholder im Unternehmen zu eröffnen, im Vorfeld Themen des Dialogs ausfindig zu machen und das Gespräch im Sinne aller Beteiligten zu einem Ergebnis mit Nachhaltigkeit zu bringen. Sie haben ja eine duale Position als Unternehmenserfolgsverantwortliche und andererseits Mitarbeiter/in, und sind daher Ansprechperson für beide Seiten.

<sup>4</sup> Quelle: Schlussbericht der Projektgruppe des Bundesvorstandes der GPA über »Gender Mainstreaming in der GPA«.

<sup>5</sup> Quelle: Schlussbericht der Projektgruppe des Bundesvorstandes der GPA über »Gender Mainstreaming in der GPA«.

<sup>6</sup> Quelle: REM, European Responsible Management, siehe Broschüre EUROCADRES, Verantwortungsvolles Europäisches Management,

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Eines jener Themen, die unbedingt Gegenstand des Stakeholder-Dialogs im Unternehmen sein sollten, ist Gender Mainstreaming und die Gleichbehandlung von Frauen und Männern.

- >> [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/gender\\_equality/gender\\_mainstreaming/general\\_overview\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/general_overview_en.html)
- >> <http://www.gendermainstreaming.at>
- >> <http://www.gendermainstreaming.com>)

### **Die praktizierte Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Unternehmen/am Arbeitsplatz**

Die zuvor genannten rechtlichen Voraussetzungen bilden die Basis für die Umsetzungsarbeit im Unternehmen. Sie allein sind noch keine Garantie für die vollständige Umsetzung des Rechtes, das jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin im Unternehmen, in der Ausübung seines/ihrer Berufes haben sollte.

Die Gesamtheit aller Mitarbeiter/innen - ob Entscheidungsträger/in oder Ausführende/r - sollten am Arbeitsplatz eine Kultur der Gleichbehandlung leben. Nach vielen Jahrzehnten anderer Sozialisierungsmuster und -prägungen in Unternehmen lässt sich die Gleichbehandlung auch nicht von heute auf morgen einführen. Zuvor ist eine Sensibilisierung, vor allen Dingen beim Management, notwendig, die es ermöglichen soll, zu erkennen, wo und wie geschlechtersensibel gearbeitet und entschieden werden muss.

Hierzu einige Denkanstöße, die Fach- und Führungskräften helfen sollen, im Rahmen ihres Unternehmens einen neuen Zugang zu Handlungsweisen und Entscheidungen zu finden.

### **Für Personalverantwortliche**

#### **Geschlechtsneutrale Ausschreibung der offenen Stelle**

##### **◆ Bewerbungs-/Einstellungsgespräch**

Definieren Sie klar und gleich für Mann und Frau die Anforderungskriterien der zu besetzenden Stelle. Fragen nach Familienplanung sind nicht zulässig. Neben anderen Kriterien des Bewerbungsgespräches soll sich der/die Personalverantwortliche auch von der geschätzten Qualifikation des/der Bewerbers/in leiten lassen, seiner/ihrer (nicht nur beruflichen) Erfahrung und dieser auch bei Wiedereinstieg nach Karenz, Wiederaufnahme der beruflichen Tätigkeit nach Arbeitslosigkeit, u.a., einen entsprechenden Stellenwert zukommen lassen. Streben Sie einen höheren durchgängigen Frauenanteil (optimal sind 50%) im Unternehmen an.

##### **◆ Offene Rollenerwartung**

Machen Sie sich frei von der Vorstellung, dass eine bestimmte Führungsposition lediglich von einem Mann oder lediglich von einer Frau ausgefüllt werden kann (Beispiel: Technischer Leiter/Oberschwester). Lassen Sie sich nicht von traditionell-üblichen, jedoch geschlechterzuordnenden und einschränkenden Rollenmustern leiten.

##### **◆ Arbeitszeitgestaltung des/der MA/in**

Um wieder erwerbstätig sein zu können, sind Frauen geneigter, einer höheren Flexibilität im

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Arbeitszeitmodell zuzustimmen. Hier wird seitens des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin voll auf die Karte der familiären Verpflichtungen gesetzt. Das sich ergebende Arbeitszeitmodell soll jedoch für die Arbeitnehmerin nicht zu »Arbeit auf Abruf« werden. (So zB Teilzeitanstellung mit »flexiblen« Wochenarbeitszeiten, von einer Woche zur anderen, je nach Arbeitsanfall.)

Umgekehrt soll zB eine weibliche Führungskraft ihre Arbeitszeit voll in die Lebenszeit einbinden können (zB Üblicher Arbeitsbeginn später angesetzt als bei anderen Managern, da vorhandene Kinder für den Tag versorgt werden müssen.)

Das Thema »Arbeitszeitgestaltung« ist zur Zeit wohl noch ein frauenspezifisches Thema, da in unserer Gesellschaft Männer noch immer zu wenig in das Management von Familie eingebunden sind und zB die verstärkte Inanspruchnahme von Elternteilzeit und Elternkarenz sich noch entwickeln muss.

Im Zusammenhang mit der Arbeitszeitgestaltung ist auch die Überlegung von betrieblich geförderten Kinderbetreuungsplätzen oder das Einrichten von Betriebskindergärten, wenn es sich um Großunternehmen handelt, anzustellen.

### **Gehaltsgestaltung des/der MA/in**

#### ◆ Einstufungskriterien

Gewährleisten Sie gleiche Einstiegsentlohnung und Einstufung für Mann und Frau nach einheitlichen Kriterien. Berücksichtigen Sie gleichermaßen Vordienstzeiten und rechnen Sie entsprechende Ausbildungswege an (so wird beispielsweise z.Z. eine HTL-Ausbildung angerechnet, ein HBLA-Ausbildung jedoch nicht.)

#### ◆ Umreihungskriterien

Teilzeitbeschäftigte werden häufig rückgereiht. Dies sollte grundsätzlich nicht geschehen. Ebenso wie Wehrdienstzeiten Männern bei der Anzahl der Berufsjahre und dem Berufsaufstieg angerechnet werden, so sollten auch Karenzzeiten der Frauen angerechnet werden, um deren Erwerbslaufbahn nicht zu schmälern. Es sollte auf eine gleichbehandelte Durchlässigkeit bei Umreihungen geachtet werden, d.h., Frauen sollen gegenüber Männern dieselben Aufstiegschancen und Einkommenszuwächse gewährleistet werden.

### **Für Aus- und Weiterbildungsverantwortliche**

#### **Gleiche Förderung männlicher und weiblicher Nachwuchskräfte**

Gehen Sie Abteilungen/Bereiche durch und sichten Sie, ob künftig vakante Führungspositionen von Frauen aus dem Unternehmen besetzt werden könnten, die in Hinblick auf die zu besetzende Position zur gezielten Weiterbildung motiviert werden sollten.

#### **Förderung von Eltern unter Bezug auf ihre Wochenarbeitszeit**

Ausbildung soll mit dem Privatleben vereinbar sein. Eltern (speziell Frauen und hier wiederum Alleinerzieherinnen) können nur sehr schwer Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen, die am Wochenende stattfinden.

Innerbetriebliche Ausbildungszyklen sollten nur einen geringen Anteil des »Lernens zuhause« beinhalten.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Gleiche Förderung bei Wiedereinstieg in den Beruf

Männer und Frauen sind gleichermaßen nach dem Wiedereinstieg in den Beruf in das Weiterbildungsprogramm des Unternehmens einzubinden.

### Förderung von Frauen nach Karenzzeiten

Da der Anteil wegen des geringen Anteils von erwerbstätigen Männern, die (aufgrundwegen der Einkommensschere zwischen Männern und Frauen!) in Karenz gehen, noch immer sehr gering ist, ist auch hier ein frauenspezifischer Handlungsbedarf zu sehen. Frauen bzw. Vätern muss nach der Karenz die Möglichkeit gegeben werden, sich in ihrem Beruf gezielt fortzubilden. Dies ist nur dann gewährleistet, wenn sie allen Mitarbeiter/innen gleichgestellt oder gar bevorzugt Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen können.

Ein **Gedankenstoß hierzu ist die Betriebliche Förderung für junge Väter**, wenigstens ein halbes Jahr in Karenz zu gehen.

Die oben genannten Beispiele sind, wie bereits erwähnt, lediglich als Anregung zur Sensibilisierung zu sehen. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das Anwendungs- und Aktionsgebiet der Gleichbehandlung ist weitaus umfangreicher. Wichtig ist es, als Führungskraft jedes betriebliche Gebiet geschlechterspezifisch zu betrachten und den Änderungsbedarf zu erkennen.

## Rechtliche Grundlagen

### ◆ Allgemeine Erklärung der Menschenrechte

Resolution 217 A (III) der Generalversammlung vom 10. Dezember 1948

**Artikel 1** Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.

### ◆ ILO (Internationale Arbeitsorganisation)

**Konvention 100**, 1951 Gleichheit des Entgelts männlicher und weiblicher Arbeitskräfte für gleichwertige Arbeit.

**Konvention 111**, 1958 Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. (Beseitigung von Diskriminierung beim Zugang zur Beschäftigung, bei Ausbildung und Arbeitsbedingungen, auf Grund von Rasse, Farbe, Geschlecht, Religion, politischer Meinung, nationaler oder sozialer Herkunft; Sicherung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung)

### ◆ Amsterdamer Vertrag, §13,

(Basis für EU-Richtlinie, <http://www.europainfo.at/woerterbuch/seite1.asp?id=62>

[europa.eu.int/abc/obj/amst/de/index.htm](http://europa.eu.int/abc/obj/amst/de/index.htm)

[europa.eu.int/comm/archives/igc2000/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/archives/igc2000/index_de.htm))

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### ◆ RL 2000/78/EG

Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf: Zweck, der Begriff »Diskriminierung«, Geltungsbereich, berufliche Anforderungen, angemessene Vorkehrungen für Menschen mit Behinderung, gerechtfertigte Ungleichbehandlung wegen des Alters positive und spezifische Maßnahmen, Mindestanforderungen, Rechtsschutz, Beweislast, Viktimisierung, Unterrichtung, sozialer Dialog, Dialog mit Nichtregierungsorganisationen, Einhaltung (<http://www.donne-lavoro.bz.it/download/297v2389d2392.pdf>)

### ◆ RL 2002/73/EG

Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Formulierung und Umsetzung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften, Politiken und Tätigkeiten, keine unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung auf Grund des Geschlechts - insbesondere unter Bezugnahme auf den Ehe- oder Familienstand (<http://www.donne-lavoro.bz.it/download/297v2389d2400.pdf>)

### ◆ GIBG Teil I und II in Österreich

Teil I: Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt,

Teil II: Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung (Antidiskriminierung)

(<http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/0784320F-6348-44C0-84C6-F09B3FAEB439/19364/Gleichbehandlungsgesetz1.pdf>)

### ◆ Österreichisches AngG, § 18

In diesem Paragraphen wird die Fürsorgepflicht des/der Arbeitgebers/in und der Fürsorgeanspruch des/der Arbeitnehmer/in behandelt. So ist eine Führungskraft verpflichtet, Gleichbehandlung zu leben. Der/Die Arbeitgeber/in kann sich sogar bei Nichteinhaltung strafbar machen.

### Weitere Informationen

- >> <http://www.gendernow.at/downloads/good%20practice%20Unternehmen%20formatiert.pdf>
- >> <http://www.linz.at/aktuell/presse/2001/011120.htm#1>
- >> <http://www.ams.or.at/amsallg/txt407.htm>
- >> [http://www.vorarlberg.at/pdf/ifnr\\_42002.pdf](http://www.vorarlberg.at/pdf/ifnr_42002.pdf)
- >> [http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata/c2c03f0acbdbba7de2a0c292d0614074/bmfsfj\\_familienfreundlichkeit\\_im\\_betrieb\\_2005.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata/c2c03f0acbdbba7de2a0c292d0614074/bmfsfj_familienfreundlichkeit_im_betrieb_2005.pdf)
- >> <http://www.weibernetz.de/sgb9.rtf>
- >> [http://www.gem.or.at/download/ChglEvaluierung\\_ESF\\_1995\\_1997\\_Endbericht.pdf](http://www.gem.or.at/download/ChglEvaluierung_ESF_1995_1997_Endbericht.pdf)
- >> <http://www.sta.be.ch/site/gleichstellung-egalikon.pdf>
- >> [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Files/chancengleichheit\\_01.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Files/chancengleichheit_01.pdf)

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Age Mainstreaming - Ältere fördern, Jüngeren ihre Chancen bewahren

Max Steinhäusler

Im Zuge des demografischen Wandels in der Arbeitswelt werden in den nächsten Jahren mehr Beschäftigte über 45 Jahren als unter 30 Jahren im Arbeitsleben stehen. Diese Entwicklung wird durch das sukzessive Anheben des Pensionsantrittsalters und die restriktivere Handhabung von Frühpensionierungen verstärkt.

#### **Kernfaktoren für eine generationengerechte Arbeitswelt aufgrund geänderter Demographie**

##### ◆ **Motivation**

- Welche Faktoren motivieren ältere MitarbeiterInnen ihren Beruf bis zur gesetzlichen Altersgrenze auszuüben?
- Wie können Betriebe »jugend- und altersgerechte« Arbeitsbedingungen schaffen?

Untersuchungen schreiben hier dem sozialen Klima und dem Vorgesetztenverhalten einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation Älterer zu. Motivation ist die Triebfeder für das menschliche Handeln.

##### ◆ **Führung**

Einfühlsames, humanes, mitarbeiterorientiertes Handeln ist entscheidend für eine individuelle, sinn-orientierte Führung. Sinn-orientierte Führung ist somit Basis für Persönlichkeitsentwicklung und somit Leistung und Arbeitszufriedenheit.

##### ◆ **Gesundheit**

Als wichtiger gesundheitsfördernder Aspekt ist die soziale Dimension im Arbeitsalltag einzustufen. Entscheidend ist, ob sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Arbeitsablauf sozial eingebunden fühlen, ob sie problemlos auf andere positiv zugehen und mit anderen konstruktiv zusammenarbeiten können, ob sie ihre Fantasie in der Arbeitswelt nutzbringend einsetzen dürfen und wie weit Teamgeist gefördert wird.

##### ◆ **Unternehmensperspektive**

Kosten sind betriebstechnisch der mit Geldmitteln bezifferte Einsatz zur Produktion von Gütern oder zur Erbringung von Dienstleistungen. Die Praxis zeigt, dass die Umstellung auf eine altersgerechte Arbeitsorganisation vielfältigen Gewinn für das Unternehmen, für die einzelnen ArbeitnehmerInnen und darüber hinaus für die gesamte Volkswirtschaft bringt.

##### ◆ **Erfahrung und Qualifikation**

Im Laufe des Lebens verändern sich die menschlichen Fähigkeiten in unterschiedlicher Weise. So steht einem natürlichen Altersabbau bestimmter Fähigkeiten ein ebenso natürlicher Aufbau anderer Fähigkeiten gegenüber. Eine Reihe von Fähigkeiten hingegen erweist sich als altersbeständig, hierzu gehören zum Beispiel die Fähigkeit zur Informationsaufnahme, die Aufmerksamkeit, die Konzentrationsfähigkeit.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### ◆ Lebensphasen des Menschen

In jeder Lebensphase sind andere Motive, Werte und Bedürfnisse ausschlaggebend. Ebenso entwickeln sich in jeder Lebensphase bestimmte Fähigkeiten bzw. können bestimmte Fertigkeiten optimal entwickelt werden. Diese Tatsache zu nutzen, Veränderungen/Übergänge im Wertesystem und -verhalten zu erkennen und bewusst zu gestalten, ist eine neue Herausforderung. Nicht nur eine Veränderung der Unternehmenskultur, sondern auch eine individuelle Weiterentwicklung soll damit einhergehen.

### Einflussmöglichkeiten/Rolle des Managements

Für die Einflussmöglichkeit ist die wirtschaftliche Situation, die Art der Produktion und die Tätigkeit der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Denn ein Umdenken der Unternehmen, wird nur dort erfolgen, wo der Leidensdruck gegeben ist und die wirtschaftliche Situation dies auch zulässt.

Das Management muss sich die Alterstrukturen im Betrieb, den einzelnen Abteilungen und Arbeitsgruppen aber auch in der Region ganz genau ansehen und um Jahre vorausdenken. Nur dadurch wird es möglich sein die Mitarbeiter und das Unternehmen zu motivieren sich dieser Tatsache zu stellen. Nur dann wird es möglich sein die wichtigen Schritte in Richtung Gesundheit, Bildung, Motivation usw. zu setzen. Bei dieser Analyse ist es wichtig, die Mitarbeiter in unterschiedliche Kerngruppen aufzuteilen, um den Leidensdruck erkennen zu können und die daraus resultierenden Maßnahmen einleiten zu können.

Die steigende Anzahl älterer Menschen stellt unsere Gesellschaft im 21. Jahrhundert vor vielfältige, neue Herausforderungen. In der Arbeitswelt wird es mehr Arbeitnehmer über 45 Jahre als unter 30 Jahre geben. Für die persönliche und gesundheitliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen muss sich die Arbeitswelt den zentralen Aufgaben der Sinnfindung und altersgerechten Anpassung stellen. Das Arbeitsleben kann Gesundheit gefährden oder aber auch Gesundheit unterstützen. Der Ansatz des ganzheitlichen Menschenbildes, der geprägt ist durch die Verwirklichung von Sinn, also durch positive, individuelle Sinn-Bilanz lässt neben nachhaltigen, gesundheitsfördernden Aspekten und erhöhter Leistungsfähigkeit die Schlussfolgerung zu, dass ein positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit besteht, weil das Zusammenspiel Arbeit und Leben für die ArbeitnehmerIn passt.

### 1. Problemstellung

Im Zuge des demografischen Wandels in der Arbeitswelt werden in den nächsten Jahren mehr Beschäftigte über 45 Jahren als unter 30 Jahren im Arbeitsleben stehen. Diese Entwicklung wird durch das sukzessive Anheben des Pensionsantrittsalters und die restriktivere Handhabung von Frühpensionierungen verstärkt.

In den Unternehmen rücken die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verstärkt in den Mittelpunkt des Wertschöpfungsprozesses. Das Management und die Mitarbeiter werden durch diese Entwicklung vor neue Herausforderungen gestellt. Der Arbeitsprozess ist derzeit großteils an einer jungen Belegschaft orientiert und vernachlässigt die Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit mit dem Altern.

Es muss die Problematik gelöst werden, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zum Erreichen des regulären Pensionsalters, gesund und leistungsfähig im Unternehmen gehalten werden können. Es wird die Notwendigkeit einer altersgerechten Anpassung der Arbeitsanforderungen dargelegt und der Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit thematisiert.



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### 2. Demografischer Wandel

#### 2.1. Demografische Entwicklung in Österreich

Heute leben in Österreich 1,6 Millionen über 60-Jährige, nach dem Jahr 2030 werden es wahrscheinlich über 2,7 Millionen sein. Der Rückgang der Kinder und Jugendlichen in unserer Gesellschaft lässt sich aus heutiger Sicht relativ gut vorhersehen. In Zahlen bedeutet das einen Rückgang von derzeit 1,6 Millionen Kindern und Jugendlichen auf dann nur noch 1,2 Millionen

***Kommentar:** Natürlich wandern keine Kinder ohne Eltern zu, sondern junge Menschen, die sich vielleicht doch bald vermehren! Den Rahmen dafür muss die Politik schaffen, europaweit.*

Auf Grund dieser Entwicklung wird der Anteil der Erwerbsbevölkerung kontinuierlich um knapp ein Fünftel der Gesamtbevölkerung sinken. Viel dramatischer als der Rückgang der absoluten Zahl der Erwerbsfähigen ist allerdings die Veränderung ihrer Alterszusammensetzung, da die Zahl an Nachwuchskräften kontinuierlich abnimmt und die Gruppe der älteren Erwerbsfähigen bis 2020 ständig wächst.

Immer weniger Erwerbsfähige unter 45 Jahren stehen in Zukunft immer mehr älteren Erwerbsfähigen gegenüber. Dies führt zu alternden Belegschaften führen. Der Renteneintritt erhöht sich auf 65 Jahre, so dass auch ein großer Teil der Mitarbeiter über 60 Jahre länger im Unternehmen bleiben wird. Ältere ArbeitnehmerInnen sind eine sehr inhomogene Gruppe. Daher ist ein differenzierter Blick notwendig, um Maßnahmen erkennen zu können, die zielgruppenspezifisch Erfolg versprechen.

#### 2.2. Demografische Entwicklung in Europa

Europa erlebt heute demografische Veränderungen, die in Ausmaß und Konsequenzen historisch ohne Beispiel sind.

**Die demografischen Veränderungen sind das Ergebnis folgender Grundtendenzen:**

- ◆ **Die anhaltende Verlängerung der Lebenserwartung.** Dies ist das Ergebnis einer deutlicher Verbesserung von Gesundheit und Lebensqualität für die Europäer: die Aussicht auf ein Leben bei guter Gesundheit steigt unablässig.
- ◆ Die Zunahme der **Altersgruppe über 60** wird noch bis 2030 spürbar sein, wenn die Kinder der »Baby-Boom-Generation« das Rentenalter erreichen.
- ◆ **Eine anhaltend geringe Geburtenrate.** Die Fruchtbarkeitsziffer ist fast überall niedriger als das Reproduktionsniveau. In einigen Ländern im Süden und Osten Europas liegt sie sogar unter 1,3 Kindern pro Frau.

Die Gesellschaft erfährt tief greifende strukturelle Veränderungen: Familienstrukturen verändern sich, es wird mehr »ältere Arbeitnehmer« (55-64) geben, mehr Rentner (65-79), mehr alte Menschen (80 und älter), weniger Kinder, Jugendliche und Erwachsene im erwerbsfähigen Alter.

Und die Übergänge zwischen den verschiedenen Lebensabschnitten sind unschärfer geworden: dies gilt insbesondere für die Jugendlichen, die bestimmte Phasen (Abschluss des Studiums, Zugang zum Erwerbsleben, erstes Kind) später erreichen.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### 3. Kernfaktoren für eine generationengerechte Arbeitswelt

#### 3.1. Motivation

- >> Welche Faktoren motivieren ältere MitarbeiterInnen, ihren Beruf bis zur gesetzlichen Altersgrenze auszuüben?
- >> Wie können Betriebe »altersgerechte« Arbeitsbedingungen schaffen?

**Immer mehr Unternehmen werden sich solche Fragen in Zukunft stellen müssen. Arbeit hat nicht nur eine persönliche und individuelle, sondern vor allem eine kommunikative und soziale Dimension. Sie ist im Wesentlichen Zusammenarbeit in Gruppen bzw. sozialen Netzwerken.**

Zu arbeiten bedeutet Arbeit mit und für jemanden, oder für etwas (einen Wert, einen Sinn, ein Ziel). Die Sinnfindung ist das Bindeglied der Person zur sozialen Matrix des Lebensprozesses und somit zu seiner Umwelt. Fehlt diese Verbindung dauerhaft, fehlt der Person etwas, und Krankheit stellt sich ein. Wesentlich im Bezug auf die Arbeitsfähigkeit steht die Motivation der älteren Arbeitnehmer da. Diese ist häufig eingeschränkt durch nachlassende psychische Belastbarkeit, Burn out, fehlende soziale Anerkennung durch KollegInnen und Vorgesetzte, fehlende Aussichten auf Tätigkeitswechsel, oder abwertende Zuschreibungen.

Untersuchungen schreiben dem sozialen Klima und dem Vorgesetztenverhalten einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation Älterer zu. **Motivation ist die Triebfeder für das menschliche Handeln.** Abhängig vom Alter, der Ausbildung und der Herkunft sind verschiedene Faktoren für die Leistungsbereitschaft verantwortlich.

#### 3.2. Führung

Einfühlsames, humanes, mitarbeiterorientiertes Handeln ist entscheidend für eine individuelle, sinn-orientierte Führung. Sinn-orientierte Führung ist somit Basis für Persönlichkeitsentwicklung, Leistung und Arbeitszufriedenheit. Führen heißt motivieren zum Handeln, dagegen wird Leitung als Steuern von sachlichen Abläufen definiert.

##### Leiten ist zweckbezogen

##### Führen ist sinn-orientiert

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Leitung fragt:</b><br/>nach dem Objekt (was soll geschehen)<br/>nach dem methodisch-technischen Aspekt (wie wird der Ablauf strukturiert) nach dem Zweck</p> | <p><b>Führung fragt:</b><br/>nach dem Subjekt (wer soll handeln), und nach dem Sinn</p>   |
| <p><b>Leitung begründet Ko-Ordination: Kriterium:</b><br/>Kosten/Nutzen-Analyse<br/>Die Akzeptanz der Zielsetzung des Handelns kann erzwungen werden</p>           | <p><b>Führung begründet Ko-Operation: Kriterium:</b><br/>Sinn- (Bedeutungs-)Analyse<br/>Die Akzeptanz der Zielsetzung der Führung wie der Person des Führenden muss freiwillig sein</p> |
| <p><b>Leitung heißt:</b><br/>Objektive Kosten/ Nutzen-Bedingungen schaffen</p>   | <p><b>Führung heißt:</b><br/>Individuelle Motivationsbedingungen schaffen</p>   |
| <p><b>Leiten wie:</b> Klären<br/>anordnen<br/>systematisieren<br/>vorzeichnen, vormachen,</p>  | <p><b>Führung wie:</b> Erklären<br/>Begeistern, überzeugen,<br/>helfen, ermöglichen<br/>vorleben, vordenken</p>   |

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Führung richtet sich, immer an den Einzelnen auch als Mitglieder einer Gruppe. Daher müssen die Gruppen klein und überschaubar und für die Mitglieder als Gruppe erlebbar sein. Motivieren heißt durch Sinn-Angebote herausfordern. wozu? Leistung? Entwicklung?

Dies gilt für alle Altersgruppen im Betrieb. Somit muss die Führungskraft die Sinn-Erwartungen der einzelnen Gruppenmitglieder kennen. Dazu muss sie mehr über die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen als oft in oberflächlichen Arbeitskontakten üblich ist.

### 3.3. Gesundheit

**»In der Jugend opfern die Menschen Ihre Gesundheit um Geld zu verdienen, im Alter opfern sie Ihr Geld um die Gesundheit wiederzufinden.«**

Gesundheit ist nicht nur die Abwesenheit von Krankheit. Heute umfasst der begehrte Zustand des »Gesundseins« viel mehr.

Von allen Pensionierungen im Jahr 2002 waren es immerhin bei 30% der männlichen Angestellten, 25% der weiblichen Arbeiterinnen und

17% der weiblichen Angestellten gesundheitliche Gründen. Dies zeigt, dass die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nicht ausreichen. Zur Versachlichung der Diskussion, ob die Menschen wirklich so krank sind, dass sie aus Gesundheitsgründen in Frühpension gehen müssen, hier einige Zahlen :

35% sind von Erkrankungen des Bewegungs- und Stützapparates betroffen. Ein neuer Faktor in den letzten Jahren sind psychi(atri)sche Erkrankungen (21%), die durch zunehmenden Druck am Arbeitsplatz entstehen. Für 12,8% der Pensionsneuzugänge aus Gesundheitsgründen waren Herz-Kreislauf-Erkrankungen verantwortlich. Es bedarf umfangreicher medizinischer Gutachten, um in Invaliditätspension gehen zu können, und diese drei Ursachen umfassen zusammen 70% der Fälle.

Ein ganzes Bündel von Anforderungen muss erfüllt sein um jemandem umfassende Gesundheit zu bescheinigen. Psychische und soziale Stabilität gehören ebenso dazu, wie eine harmonische Arbeitsplatz- und Wohnsituation, ein erfülltes Familienleben und eine intakte Umwelt. Immer öfter wird auch jugendliches Aussehen in den Gesundheitsbegriff einbezogen.

Alter und Altern wird stereotyp mit Abbau, Verschleiß und Schwund der Leistungsfähigkeit in Verbindung gebracht, in der Arbeitswelt und auch im Privatleben. Vereinzelt zeigt uns die betriebliche Wirklichkeit, dass manche ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht die gleiche Leistung wie jüngere erbringen können. Bedeutet Altern also unweigerlich Abbau?

#### **Die Realität lehrt uns Besseres:**

Es gibt zahlreiche Beispiele von höchster Leistungsfähigkeit im höheren Alter. Führungspersonen, Manager eines Unternehmens gehören zumeist der höchsten Altersgruppe im Unternehmen an. Nicht selten ist ihre Tätigkeit mit großem Leistungsdruck, langen Arbeitszeiten, umfangreichem Risiko, harter Konkurrenz und häufig trotzdem sehr gutem Gesundheitszustand verbunden. Die Welt der Führungskräfte besitzt offensichtlich viele Schlüssel für ein erfolgreiches Altern in der Arbeitswelt. Zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit tragen wesentlich bei:

>> Verbesserte Einstellung der Vorgesetzten gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

- >> »Altersgerechtes« Arbeiten über den gesamten Erwerbsverlauf.
- >> Kollegiales Miteinander und erfolgsorientierte Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb.
- >> Wertschätzung der geleisteten Arbeit

Entscheidend für die Gesundheit ist, ob sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Arbeitsablauf sozial eingebunden fühlen, ob sie problemlos mit anderen zusammenarbeiten können, ob sie ihre Fantasie in der Arbeitswelt nutzbringend einsetzen dürfen (siehe oben)

Soziale »Rituale« wie Anerkennung, Lob oder Wertschätzung ermöglichen den Menschen, Erfahrungen miteinander auszutauschen und einander sichtbar zu unterstützen. Sie mindern das Gefühl der Entfremdung von der eigenen Gemeinschaft und dienen als Wegweiser in Krisenzeiten, wenn Körper, Seele und Geist angegriffen sind.

**Achtung:** Rituale können recht automatisiert ablaufen! Sinnfrage!!

### **Arbeit muss als Zusammen-Arbeit wahrgenommen werden.**

Das menschliche Miteinander kann Sicherheitsaspekte unterstützen, Motivation, Ordnung, Identität, Sinn, Wertschätzung erlebbar machen und helfen negative Situationen zu überwinden. Alles, was das Gefühl der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens, was das Selbstwertgefühl von Menschen, was ihre soziale Integration und soziale Anerkennung fördert, dient unmittelbar ihrer Gesundheit!

### **Der »Gesundheits-Begriff«**

Der Begriff »Gesundheit« hat oft unterschiedliche Bedeutungen. Der Tenor ist: Gesundheit ist die Abwesenheit von Schmerzen und Beschwerden; wenn ich mich nicht krankfühle, dann bin ich gesund!. (kann aber auch Verdrängung sein!)

Gesundheitsförderung in diesem Verständnis wäre somit lediglich das Bemühen, krankmachende Kräfte zurückzudrängen und damit Beschwerden zu vermeiden. Dies entspricht dem wissenschaftlichen Konzept der Prävention (Vorbeugung), wie es auch im traditionellen Arbeitsschutz zum Ausdruck kommt.

Menschliche Verhaltensweisen und Verhältnisse werden auf jene Risikofaktoren untersucht, welche die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung erhöhen. Gesundheit ist aber mehr als nur ein »Leben im Schweigen der Organe« (Hans-Georg Gadamer). Die Weltgesundheitsorganisation versteht unter Gesundheit einen »Zustand des umfassenden körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens«, welcher in der »Ottawa-Charta« 1986 formuliert wurde.

Ob wir in diesem ganzheitlichen Sinn gesund bleiben, ist nicht nur davon abhängig, wie oft, wie lange und mit welcher Intensität wir Belastungen erleben. Gesundheit ist auch davon abhängig, ob wir ausreichend Kräfte (Ressourcen) besitzen, die bestehenden Belastungen zu verkraften. Gesundheitsförderung im Sinne der WHO verfolgt deswegen zwei Richtlinien:

#### **1. Belastungen vermindern**

#### **2. Ressourcen verstärken**

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Für die betriebliche Gesundheitsförderung lassen sich aus der Ottawa-Charta der WHO folgende Grundlagen ableiten: Das Wohlbefinden der Mitarbeiter und MitarbeiterInnen hat nicht nur einen körperlich - organischen Aspekt sondern auch eine psycho - soziale Dimension. Gesundheitsförderung bekämpft nicht nur Risikofaktoren, sondern versucht darüber hinaus schützende Ressourcen zu stärken.

Die Gesundheit der MitarbeiterInnen hängt ganz entscheidend von ihren Arbeitsbedingungen ab. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen an der Planung und Realisierung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung beteiligt werden. »Voraussetzungen für dieses Gesundheitsverständnis sind Frieden, angemessene Wohnbedingungen, Bildung, Ernährung, ein stabiles Öko-System, eine sorgfältige Verwendung vorhandener Naturressourcen, soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit. Jede Verbesserung des Gesundheitszustandes ist logischer Weise an diese Grundvoraussetzungen gebunden.«<sup>7</sup> Warum bleiben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen trotz teilweise großer Belastungen gesund?

Einen Grundstein für die Erforschung von Gesundheits- und Entwicklungspotenzialen in der Arbeitswelt legte Aaron Antonovsky mit dem Modell der »Salutogenese«. Antonovsky beschreibt Belastungen bzw. Stressoren als tägliche Ärgernisse, kritische Lebensereignisse oder als kulturelle und strukturelle Beanspruchungen, welche auf den Menschen einwirken, worauf diese mit einem Spannungszustand reagieren. Ob der Spannungszustand nun pathogen (krankmachend), neutral oder gesundheitsfördernd- salutogen- wirkt, hängt von der Effizienz der Spannungsbewältigungsstrategien und von den verfügbaren Ressourcen des/r Betroffenen ab. (Widerstands-)Ressourcen können sein: Unterstützungssysteme, Problemlösungsfähigkeit, Stressbewältigungsstrategien, Flexibilität, Weitsichtigkeit, Wissen, aber auch materieller Wohlstand sowie intakte soziale und gesellschaftliche Strukturen.<sup>8</sup> Nach der Auffassung von Antonovsky wird Gesundheit gefördert, wenn der Mensch fähig ist

- >> eine Situation zu verstehen (comprehensiveness)
- >> Sinn in einer Situation zu finden (meaningfulness)
- >> eine Situation bewältigen zu können (manageability)

Er nannte dies den »Kohärenzsinn« (Sense of Coherence). Im Arbeitsprozess würde Gesundheit dann gefördert werden, wenn die Arbeitsanforderungen

- >> verstehbar,
- >> beherrschbar und
- >> subjektiv bedeutend sind.

Eine gute »Kohärenz-Fähigkeit« würde zu einer leichteren, passenden, widerspruchsbewältigenden Arbeitsbewältigung führen und dadurch die Gesundheit fördern. So gesehen ist Gesundheit ein Balanceproblem. Ein Mensch fühlt sich um so gesünder, je besser es ihm gelingt, die ständig auf ihn einwirkenden Stressoren auszugleichen.<sup>9</sup> Der Besitz der genannten Widerstandsressourcen alleine reicht jedoch noch nicht aus um gesund zu bleiben, der Mensch muss sein, diese auch für das Ausbalancieren von gesundheitsbedrohenden Belastungen mobilisieren. Dies hängt entscheidend davon ab wie stark der »Kohärenzsinn« eines Menschen ausgeprägt ist. Es geht um die Breite und Standfestigkeit des Sockels, auf dem ein Mensch steht und Belastungen auszubalancieren versucht.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Franzkowiak, P. (1993), Dokumente der Gesundheitsförderung S.96-101

<sup>8</sup> Vgl. Ducki, Antje (2000), Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit S.50-51

<sup>9</sup> Vgl. Brodtmann, D. (1999) Gesund sein und gesund bleiben S.1-2

<sup>10</sup> Vgl. Brodtmann, D. (1999) Gesund sein und gesund bleiben S.1-2

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### 3.4. Unternehmensperspektive

Kosten sind gemäß der betriebstechnischen Definition der mit Geldmitteln bezifferte Einsatz zur Produktion von Gütern oder zur Erbringung von Dienstleistungen.

Durch die Liberalisierung der Kapital- und Gütermärkte hat der Druck auf international tätige Unternehmen massiv zugenommen. Unter diesen verschärften Wettbewerbsbedingungen müssen Betriebe rationalisieren, noch schneller arbeiten, noch rascher neue Produkte noch besserer Qualität auf den Markt bringen. Die Wirtschaftlichkeit jedes Teilbereichs rückt unter dem Druck des Marktes ins Blickfeld der Kostenrechnung.

Die baldige Umstellung auf eine altersgerechte Arbeitsorganisation bringt sowohl für Unternehmen, für die einzelnen ArbeitnehmerInnen und darüber hinaus für die gesamte Volkswirtschaft viele Vorteile.

Die finnischen ExpertInnen des FIOH (Finnisches Institut for Occupational Health, das europäische Paradeinstitut für die Förderung einer altersgerechten Arbeitswelt) sprechen sogar, - durch mehrere, methodisch schlüssige Kosten-Nutzen-Analysen bestärkt - von einer betrieblichen Return on Invest zwischen dem 10- bis 20fachen des Investierten. Offensichtlich ist der Erfolg deswegen so hoch, weil im Falle des "Nichts-Tuns" das Ausmaß der Vernichtung menschlicher Schaffenskraft durch Frühpensionierungstraditionen, Krankheit und innerer Pensionierung sehr hoch ist. Vielfach zeigt sich, dass schon geringe, im wesentlichen zwischenmenschliche (und daher billige) Maßnahmen umfangreiche, produktive Entwicklungen einleiten.

#### **Die Kosten-Nutzen-Analyse altersgerechter Reorganisation erfolgt durch eine Opportunitätskostenrechnung<sup>11</sup>**

Unter »Opportunitätskostenrechnung« versteht man einen Vergleich, der Kosten eines Weges mit den potenziellen Kosten eines anderen, nicht begangenen Weges (der letztere ist meist der des »Nicht-Tätigwerdens«, und die dadurch verursachten Kosten sind die von frühzeitigen teuren Nachbesetzungen, Produktivitätseinbußen usw.)

Durch diesen methodischen Ansatz vermeidet die altersgerechte Reorganisation rechtzeitig Krisenprozesse und stellt sie als eine Präventionsleistung dar. Durch den spezifischen Charakter der Prävention, Verhinderung eines »Übels« ist ihr Erfolg bzw. Nutzen nicht sofort offensichtlich ist, sondern kann eben erst über die Opportunitätskostenrechnung sichtbar gemacht werden.

Für die nachträgliche Erfolgskontrolle einer Aktivität ist es sinnvoll, sich vorab spezielle Indikatoren für die Beurteilung zu Recht zu legen. altersgerechten Umorganisation des eigenen Unternehmens gehört auch die »Regelmäßige Erfolgskontrolle und Bewertung«, sowie die Erstellung/Festlegung von geeigneten Messgrößen für diese. Anhand der folgenden Tabelle ist die mögliche Vielfalt von in Frage In Frage kommende Messgrößen zu erkennen können nur projekt- und unternehmensspezifisch bestimmt werden.

---

<sup>11</sup> <http://www.arbeitundalter.at>

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### 3.5. Erfahrung und Qualifikation

Im Laufe des Lebens verändern sich die menschlichen Fähigkeiten. So steht einem natürlichen Altersabbau bestimmter Fähigkeiten ein ebenso natürlicher Aufbau (Reife) anderer Fähigkeiten gegenüber. Eine Reihe von Fähigkeiten erweist sich als altersbeständig und trainierbar, hierzu gehören zum Beispiel die Fähigkeit zur Informationsaufnahme, die Aufmerksamkeit, die Konzentrationsfähigkeit und die Lernfähigkeit.

»Altersbeständige« geistige Fähigkeiten sind: der Wissensumfang, die praktische Urteilsfähigkeit, sprachliche Kenntnisse, Konzentrationsfähigkeit, planende Phantasie sowie Unterscheidungsvermögen für Wesentliches und Unwesentliches.

Die »abfallende« Gesamtkurve ist dennoch leider populär geworden, sodass sie negative Einstellungen hervorruft.<sup>12</sup>

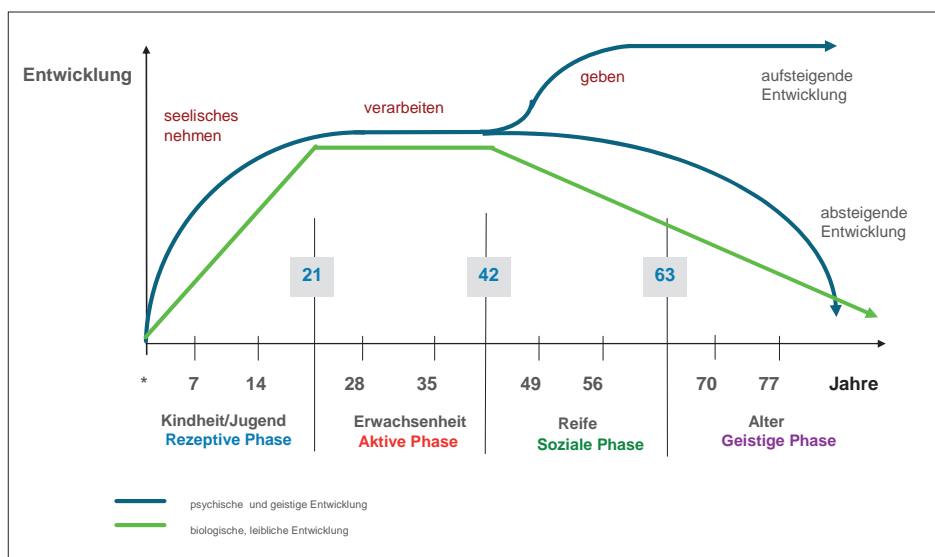
Heute ist man sich einig: Altern ist mit »Verlust« nicht hinlänglich zu beschreiben. Auch bedeutet Altern nicht zwangsläufig ein Nachlassen intellektueller Fähigkeiten.

Ältere MitarbeiterInnen sind eindeutig eine Hilfe für Vorgesetzte, jüngere Mitarbeiter und Kollegen. Vom reichen Erfahrungsschatz des älteren Mitarbeiters können alle Beteiligten - das Unternehmen und die KollegInnen - nur profitieren, nicht zuletzt Ältere selbst.

### 3.6. Lebensphasen des Menschen

In jeder Lebensphase sind andere Motive, Werte und Bedürfnisse ausschlaggebend. Ebenso entwickeln sich in jeder Lebensphase bestimmte Fähigkeiten bzw. können bestimmte Fertigkeiten optimal entwickelt werden. Diese Tatsache zu nutzen, Veränderungen/Übergänge im Wertesystem und -verhalten zu erkennen und bewusst zu gestalten, ist eine neue Herausforderung. Nicht nur eine Veränderung der Unternehmenskultur, sondern auch eine individuelle Weiterentwicklung soll damit einhergehen.

**Lebensphasenmodell** (gemäß TRIGON Basiskonzept von H.v. Sassen/B. Lievegoed)



<sup>12</sup> Vgl. Lehr, a.a.O., S. 72 sowie S. 284 ff.: Die Einstellung der Gesellschaft zum älteren Menschen



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Hilfreich könnte dabei sein, seinen bisherigen beruflichen und persönlichen Werdegang zu hinterfragen:

- >> Was waren Meilensteine im eigenen Arbeitsleben?
- >> Was hat mein Arbeitsleben geprägt?
- >> Wie bin ich mit Veränderungen umgegangen?
- >> Was waren Auslöser für meine Veränderungsschritte?
- >> Wenn ich an Erfolge/Misserfolge denke, gibt es wiederkehrende Ursachen bzw. Erklärungen?
- >> Wo stehe ich derzeit?
- >> Wie zufrieden bin ich mit derzeitigen Aufgabenstellungen/derzeitiger Funktion?
- >> Was möchte ich in den nächsten Jahren noch lernen, entwickeln, erleben, erreichen?
- >> Was interessiert mich?
- >> Was bedeutet das für meine berufliche Entwicklung?

Um die einzelnen Phasen im Leben zu verdeutlichen, gliedern wir die einzelnen Lebensabschnitte in 3 Kategorien. Die dabei gezogenen Altersgrenzen sind nicht naturgegeben, sondern als Richtlinie und Hilfestellung zusehen. Der nachfolgende Auszug aus dem Lebensphasenmodell soll einen groben Einblick in den Wertewandel über die Jahre hinweg geben.

|                               | 21 - 35 Jahre   | 36 - 49 Jahre   | 50 Jahre - Berufsausstieg   |
|-------------------------------|---|---|---|
| <b>Leistung</b>               | Wettbewerb;<br>Konkurrenz;<br>sich selbst unter Beweis stellen                | Verbindung von Berufs- und Gesamtwelt (Arbeit, Familie, Freizeit usw.)                                      | multiplizieren;<br>andere fördern, entwickeln, begleiten;<br>ausgleichend/integrativ wirken;<br>Systemgestaltung steht im Vordergrund |
| <b>Mobilität</b>              | »Wanderjahre«<br>Grenzen erleben und erproben;<br>das Leben entdecken         | das Leben meistern, gestalten, erfüllen;<br>Ruhe, Ordnung, Konstanz stellt sich ein                         | Umwelt mitprägen;<br>globales, umfassendes Wissen;<br>Erfahrungen/Erkenntnisse der Organisation zukommen lassen                       |
| <b>Arbeitsinhalt</b>          | unmittelbares Tun; ausprobieren;<br>Aufbau;<br>umsetzungsorientierte Aufgaben | Interesse über das eigene Aufgabengebiet hinaus;<br>Vernetzungen  | soziale Aspekte/soziale Zusammenhänge;<br>messen an langfristigen Zielen;<br>Gestaltung von Rahmenbedingungen, Leitbildern            |
| <b>Verantwortung</b>          | für eigene Leistung, Aufgabe, Funktion  | für Umfeld (Einbeziehung aller Lebensfelder)  | für gesamtes System   |
| <b>Aufstieg / Entwicklung</b> | sichtbar werden;<br>eigene Fähigkeiten entwickeln                             | wirksam sein;<br>innere »Neuorientierung«   | andere wirken lassen;<br>Überschau - »ganzhaft sehen«   |
| <b>Führung</b>                | durch Fachinhalt;<br>in konkret erlebbarer Situation                          | durch Zielvereinbarung (MbO);<br>Ziele setzen; delegieren;<br>Mitarbeiter einführen, einbeziehen, ermutigen | General Management;<br>helfend führen im Sinne von begleiten, beraten, befördern;<br>Konflikte managen                                |



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### 4. Einflussmöglichkeiten/Rolle des Managements

Die berufliche Realität geht auch an den ManagerInnen nicht spurlos vorbei. Die Rahmenbedingungen zu schaffen liegt aber sicher auch im Aufgabenbereich der dafür zuständigen Regierung.

#### 4.1. Wirtschaftliche Situation der Unternehmen

Für die Einflussmöglichkeit ist die wirtschaftliche Situation, die Art der Produktion und die Tätigkeit der MitarbeiterInnen entscheidend. Denn ein Umdenken der Unternehmen erfolgt nur unter Leidensdruck und wenn die wirtschaftliche Situation dies zulässt.

#### 4.2. Möglichkeiten des Managements

Das Management muss die Alterstrukturen im Betrieb, den einzelnen Abteilungen und Arbeitsgruppen aber auch in der Region ganz genau ansehen und um Jahre voraus denken. Um einen notwendigen Kulturwandel zu vollziehen solltteein eigenes Leitbild, das die Verwirklichung altersgerechter Arbeitsbedingungen enthalten, erstellt werden.

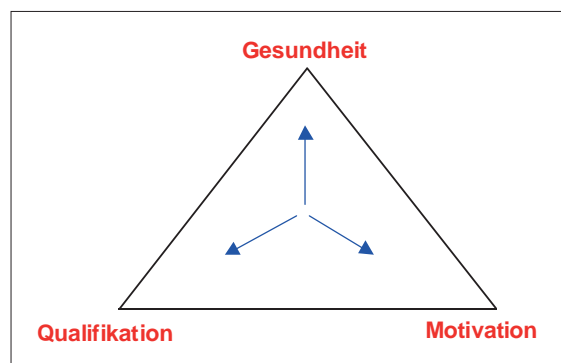
Durch eine Analyse der Struktur des Unternehmens werden MitarbeiterInnen in der Lage sein, sich Verbündete im Unternehmen zu suchen, etwa BetriebsrätInnen und ArbeitsmedizinerInnen. Gelingt es, mit diesen eine Allianz bzw. Koalition zu schmieden, so ist bereits ein kultureller Meilenstein geschafft.

Nur so können wichtige Schritte in Richtung Gesundheit, Bildung, Motivation usw.führen. Bei dieser Analyse werden die MitarbeiterInnen in unterschiedliche Kerngruppen aufgeteilt, um für den jeweiligen Leidensdruck die daraus resultierenden Maßnahmen einleiten zu können.

Kerngruppen können sein:

- >> warum trennen? Eher Altersgruppen, Ältere, Jungeltern,...
- >> Tagdienst
- >> Schichtarbeit
- >> Produktion
- >> Verwaltung
- >> Kundendienst
- >> usw.

Der nächste Schritt ist die Analyse, wie will ich diese unterschiedlichen Kerngruppen länger in der Arbeit halten. Dazu ist es notwendig in folgendem Spannungsdreieck zu denken:



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### **Arbeitsergebnis = Können (Gesundheit, Wissen) x Wollen (Motivation) x Dürfen (Führung)**

Nur wenn diese 3 Faktoren an die jeweilige Arbeitssituation angepasst im Gleichgewicht sind, wird eine nachhaltige Wirkung und Veränderung der Kultur wie auch des Arbeitsumfeldes zum Wohle der MitarbeiterInnen zu erreichen sein.

### 5. Fazit/Schluss

#### **Zusammenführung und Hypothese**

Die steigende Anzahl älterer Menschen stellt unsere Gesellschaft im 21. Jahrhundert vor neue Herausforderungen. In der Arbeitswelt wird es mehr Arbeitnehmer über 45 Jahre als unter 30 Jahre geben. Traditionell werden die Arbeitsanforderungen jedoch unabhängig vom Alter gleich hoch gestellt. Beim Älterwerden verändern sich jedoch die körperliche und die geistige Belastbarkeit.

Werden Arbeitsanforderungen nicht angepasst, drohen ein Absinken der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und auch zwangsläufig erhöhte Fehlzeiten, hohe Fluktuation, bzw. frühzeitiges Ausscheiden, krankheitshalber, in die Pension.<sup>13</sup>

#### **Krankenstände haben Ursachen:**

- ◆ Fehlende Anpassung der Arbeitsanforderungen an die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen führen zu einer chronischen Überforderung.
- ◆ Bereits vorliegende, über die Jahre entstandene chronische Erkrankungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen;
- ◆ Psychische und soziale Unterforderung und somit fehlende Herausforderung und Sinnfindung für ältere ArbeitnehmerInnen;
- ◆ Geringere Wertschätzung und Anerkennung, etc.

Darüber hinaus rückt der Wertewandel unserer Gesellschaft gesundheitliches Wohlbefinden und eine umfassende Betrachtungsweise der Wechselwirkung von Arbeits- und Privatleben, auch in Hinblick auf ein gesundes Genießen des »dritten Lebensabschnittes« verstärkt in den Mittelpunkt der persönlichen Überlegungen.

Die derzeit gestellten einheitlichen Arbeitsanforderungen im Berufsleben unabhängig des Alters der ArbeitnehmerInnen, sowie der geringe Stellenwert von gesundheitsfördernden Maßnahmen in der strategischen Planung führt zu massiven Leistungseinbußen der ArbeitnehmerInnen. Unter der Annahme des ganzheitlichen Menschenbildes (Körper - Geist - Seele), kann für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen unter starren Rahmenbedingungen die »Sinn-Erfüllung, durch Verwirklichung von Werten« gefährdet sein.

Kommt es zu einer lang andauernden Einschränkung des Sinnvollzuges und der personellen Freiheit, bei der die Person keinen Ausweg aus der Sinn-Leere zum Wertvollen findet, wird die passive Stress-Reaktion aktiviert.

---

<sup>13</sup> Vgl. Karazman, R. (1995a) »Productive Ageing« S.4-6

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Sie hilft dem Arbeitnehmer und der Arbeitnehmerin durch Dauermobilisierung aller Kräfte, die vorliegenden Situationen bis zu einem Ausweg zu überdauern. Dauert dieser Zustand sehr lange, - wird also kein Ausweg gesehen, - führt er zum psychobiologischen Zusammenbruch durch somatische und psychisch/mentale Erkrankungen wie Depression, Psychosen, Angstzustände, Erschöpfungssyndrome, Burn Out, Infektionen, Tumoren, Stoffwechsellentgleisungen, Magengeschwüren und unter Umständen zum vorzeitigen Tod.<sup>14</sup>

Für die persönliche und gesundheitliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen muss sich die Arbeitswelt den zentralen Aufgaben der Sinnfindung und altersgerechten Anpassung stellen. Das Arbeitsleben kann die Gesundheit gefährden oder aber auch unterstützen. Die Unternehmensführung muss Gesundheitspotenziale eröffnen. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche eine

- >> ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung,
- >> berufliches Wachstum beim Älterwerden,
- >> Sinnfindung,
- >> Anerkennung,
- >> Mitgestaltung,
- >> Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung

ermöglichen.<sup>15</sup>

Arbeitsfähigkeit, Leistungsfähigkeit, Sinnfindung im gesamten Leben und Gesundheit können auch mit zunehmendem Alter durch Persönlichkeitsentwicklung erhalten und unterstützt werden. Im Rahmen des finnischen Programms »**Respect for the Ageing**« wurden durch das »Finnish Institute of Occupational Health« die Zusammenhänge zwischen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erforscht. »Durch die Anpassung der Arbeitsanforderungen an die Arbeitsfähigkeit kann die subjektive Leistungsfähigkeit und das Gesundheitsempfinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachhaltig verbessert werden«.

Der Ansatz des ganzheitlichen Menschenbildes, der geprägt ist durch die Verwirklichung von Sinn, also durch positive, individuelle Sinn-Bilanz lässt neben nachhaltigen, gesundheitsfördernden Aspekten und erhöhter Leistungsfähigkeit die Schlussfolgerung zu, dass ein positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit besteht, weil das Zusammenspiel Arbeit und Leben für den/die ArbeitnehmerIn passt.

---

<sup>14</sup> Vgl. Karazman, R. (1994) »Psychoneuroimmunologie« S.51-54 und Ducki, A. (2000) Diagnose gesundheitsförderliche Arbeit S.36-38

<sup>15</sup> Vgl. Karazman, R. (1995a) »Productive Ageing« S.4-6

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Risiken erkennen und managen - Schwierigkeiten

#### rechtzeitig erkennen

Herbert Waloschek

In der Wirkung treffen die meisten Risiken nicht nur das Management. Im konkreten Umgang und in der Möglichkeit, Risiken zu »mitigieren« (mindern), Risiken durch angepasste Maßnahmen zu entschärfen oder Risiken (und damit die Verantwortung dafür) bewusst in Kauf zu nehmen, liegt eine wesentliche Aufgabe des Managements.

Ziel- und erfolgsorientierte ManagerInnen neigen dazu, einen »Tunnelblick« in Richtung lösungsorientierter Maßnahmen zu entwickeln und dabei ein gesundes Risikobewusstsein auszublenden. Deshalb ist die Kenntnis und Bewertung unterschiedlichster Risiken besonders für Manager wichtig und manchmal schwierig.

In diesem Beitrag wird ein Überblick geboten, ausgehend von den »üblichen« Geschäftsrisiken über Rechts- und Haftungsrisiken zu persönlichen und Gesundheitsrisiken.

#### **Erfolg ist das gefährlichste aller Rauschgifte.**

Billy Graham (\*1918)

#### **Bei den Erfolgsmenschen ist meist der Erfolg größer als die Menschlichkeit.**

Daphne du Maurier (1907-89),

### Risiken für Fach- und Führungskräfte

Fach- und Führungskräfte tragen im Rahmen ihrer Arbeitsverhältnisse oft gleichartige Risiken wie andere Beschäftigte auch. Allerdings ist die Wahrnehmung verschiedenen Risikofaktoren oft eingeschränkt: der Wunsch, vorwärts zu kommen, verleitet dazu, Chancen zu sehen und damit verbundene Risiken auszublenden. Umgekehrt führt eine Sichtweise, die nur mehr Risiken und Gefahren sieht, zu Blockaden. Wünschenswert ist eine Sichtweise, die erkennen lässt, welche Risiken mit jeder Chance unweigerlich verbunden sind, und welche Chancen das Eingehen von Risiken ermöglichen kann.

Aus ihrer besonderen Stellung - Arbeitnehmer und Führungskraft in einer Person - stehen sie von vornherein in einem inneren Spannungsverhältnis.

Aus Ihrer Verantwortung im Unternehmen und im Rahmen der Mitgestaltung im Unternehmen ist Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung gefordert, die mit spezifischen Risiken verbunden ist. Aus ihrer Verantwortung für Andere entstehen besondere Risiken, von der Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiter über haftungsrechtliche Verantwortung bis zur strafrechtlichen Verantwortung bei bewussten oder unbewussten Übertretungen.

Führungskräften wird eine entsprechende gesellschaftliche Position zugeschrieben, ob sie das wollen oder nicht. Dementsprechend tragen sie hohe persönliche Verantwortung auch für ihr Wirken gegenüber ihrem Umfeld.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Noch eine wichtige Erfahrung: je stärker die Identifikation mit der Aufgabe, je stärker die (Selbst-) Motivation, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit eines eingeschränkten Blicks auf das Umfeld und damit die Gefahr, dass Risiken aus der eigenen Wahrnehmung ausgeblendet und nicht mehr wahrgenommen werden.

### Risikokategorien

Alle ArbeitnehmerInnen tragen Risiken. Verlust oder Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit führen immer zu einem sozialen Abstieg, die soziale Absicherung schützt dagegen nur unzureichend. Die allerwenigsten Arbeitsplätze bleiben auf Dauer bestehen, jede Veränderung, jeder Wechsel birgt das Risiko, neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein. Junge, belastungsfähige Kräfte drängen nach, Erfahrung wird selten Wert geschätzt. Heute wird davon ausgegangen, dass Schul- oder Studienabgänger während ihrer Berufskarriere zumindest vier Mal den Beruf wechseln werden. Neben den allgemeinen Risiken, denen Führungskräfte oft in besonderer Ausprägung ausgesetzt sind, gibt es einige spezielle Risiken, die sie besonders betreffen.

#### »klassische« Geschäftsrisiken

Im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements werden üblicherweise die folgenden Risikokategorien verstanden. Auch wenn nicht alle Risikokategorien zutreffen, sollte sich jede Führungskraft überlegen, ob und welche dieser Kategorien in ihrem Verantwortungsbereich bedeutsam sind, wofür sie gegebenenfalls Verantwortung übernehmen muss, wo und welche Möglichkeiten der Absicherung bestehen und - letztendlich - welche Risiken tatsächlich übernommen werden.

#### Reputationsrisiko

Darunter wird das Risiko verstanden, das durch Verlust des guten Rufs entstehen kann. Die Ursachen dafür können vielseitig sein - Skandale, Gerüchte, aber veränderte Wahrnehmung durch die Gesellschaft

#### Strategisches Risiko

Darunter ist das Risiko zu verstehen, dass zwar alles (scheinbar) gut läuft, aber das Falsche getan wird - die strategische Orientierung stimmt nicht.

#### Operatives Risiko

Darunter wird das Risiko verstanden, dass Geschäftsprozesse nicht die gewünschten Ergebnisse liefern. Ursache dafür sind beispielsweise technische oder menschliche Fehler, Schlamperei, das Nichteinhalten von Prüf- und Abstimmsschritten, aber auch Defraudation (Betrug).

#### Preisänderungsrisiko

Darunter werden jene Risiken zusammengefasst, die aus Wertänderungen von Beständen, Forderungen oder Verbindlichkeiten entstehen (z.B. aus Bewertungs- oder Kursänderungen).

#### Bonitätsrisiko

Darunter werden jene Risiken gesehen, die dadurch entstehen, dass Geschäftspartner (oder das eigene

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Unternehmen) eingegangene Verbindlichkeiten nicht erfüllen können oder erhaltene Sicherheiten nicht (mehr) werthaltig sind.

### Risiken aus der Arbeitsumgebung

#### Wirtschaftliche Risiken des Unternehmens

Ob Grosse die Kleinen oder Rasche die Langsamen, Fressen oder Gefressen werden ist die Maxime »moderner« Unternehmen. Unternehmen, die dreißig Jahre oder länger bestehen, werden immer seltener. Und das Tempo der Veränderung wird höher.

#### Änderung der Eigentümerstruktur

Wer bei Firmenübernahmen, Ausgliederungen, Betriebsverlagerungen oder anderen Formen der »Anpassung an den Markt« überlebt und wer als »Synergiepotenzial« seinen Arbeitsplatz verliert, ist nur selten eine Frage der Qualifikation. Je höher der bereits erreichte Standard ist, um so schwieriger wird es, einen angemessenen neuen Arbeitsplatz zu finden.

#### Wirtschaftlicher Zusammenbruch

Wirtschaftlicher Zusammenbruch ist zumeist die Folge von Missmanagement - sei es, weil notwendige Veränderungen zu lange aufgeschoben wurden, sei es, weil ganze Marktsegmente im Zuge technologischer Veränderung weg brechen, sei es, weil die Finanzdecke nicht mehr ausreicht. Das Topmanagement ist - über entsprechende Individualverträge - zumeist gut gepolstert, und wird nur in Ausnahmefällen wirklich zur Verantwortung gezogen. Die mittleren und unteren Führungskräfte verlieren ihren Arbeitsplatz genauso wie alle anderen MitarbeiterInnen. Auch wenn soziale Maßnahmen wie Arbeitsstiftungen einen längeren Übergang und neue Qualifikation ermöglichen, ist die erworbene Qualifikation nur selten ohne soziale Härte umzusetzen.

#### Veränderung der Unternehmenskultur

Corporate Social Responsibility (CSR, für Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft) ist eines der neueren Schlagworte. CSR will für eine Erneuerung der Unternehmenskultur stehen. Dabei sollen Unternehmen den Blick schärfen auf ihre Einbettung in die Gesellschaft und die daraus abgeleitete Verantwortung für die Gesellschaft.

Eine Philosophie, die ein Gleichgewicht aus sozialer, ökonomischer und ökologischer Betriebsführung zum Inhalt hat, ist für Gewerkschaften selbstverständlich. Doch vor der Euphorie für »neue Tendenzen« sollte die kritische Würdigung stehen: diese Entwicklung erfolgt in einer Zeit, in der sich fundamentalistische marktradikale Tendenzen (»Neoliberalismus«) durchgesetzt haben. Mit »Shareholder Value« und Markt(de-)regulierung wird das Umfeld geschaffen, in dem ausschließlich der ökonomische Vorteil zählt, in dem die größten Firmenpleiten der Geschichte sich verbinden mit den weltgrößten Betrugsskandalen in Riesenkonzernen (Stichworte Enron, Parmalat, WorldCom). Als Folge dieser Skandale müssen die Generaldirektoren von US-amerikanischen Unternehmen für die Bilanzen ihrer Unternehmen persönliche Verantwortung übernehmen und »Ehrenerklärungen« abgeben.

Wenn Generaldirektoren nach zwei schwachen Quartalen (gut abgesicherten) ihren Hut nehmen müssen, ist eine Orientierung auf längerfristige, strategische Zielsetzungen nicht zu erwarten.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Der kurzfristige Erfolgsdruck, die sofortige Wirkung auf den Börsenkurs, behindert Investitionen in die Zukunft und gefährdet langfristig das Überleben von Unternehmen. Bei den meisten Unternehmen sind Schlagworte wie »nachhaltige Entwicklung« und »gesellschaftliche Verantwortung« den bunten Broschüren aus den Marketingabteilungen, den Bilanzpressekonferenzen und den Jahresberichten vorbehalten. Gelebt wird danach selten. Sehr häufig versandet diese Entwicklung in der Hierarchie. Sie wird für ArbeitnehmerInnen und Gesellschaft kaum wirksam.

Immer wieder werden der »Internationale Wettbewerb«, die »Globalisierung« als »Ursache« genannt. Dahinter stehen keine Entwicklungen, die »Naturgesetzen« folgen: Marktbedingungen werden geschaffen, von Personen und Organisationen mit Namen und Adressen, de facto ohne jede demokratische Legitimation: Welthandelsorganisation (WTO) und Weltbank (IBRD und IDA), Internationaler Währungsfonds (IWF), die Privatstiftung »Weltwirtschaftsforum« (WEF) sind die prominentesten unter diesen zahlreiche Organisationen.

Die Rahmenbedingungen für einen weltweiten, globalisierten Markt, einen weltweiten Verdrängungswettbewerb entstehen nicht »von selbst«, sie werden geschaffen. Vergleichbare Organisationen, die Ökologische oder Soziale Rahmenbedingungen schaffen könnten, bestehen kaum, und selbst wenn, fehlt ihnen eine vergleichbare Durchsetzungskraft.

Ob und in welchem Maß eine Abkehr vom der fundamentalistischen Markthörigkeit erreicht werden kann, wird, wie auch in der Vergangenheit, davon abhängen, wieweit ArbeitnehmerInnen aktiv Einfluss auf die Entwicklung nehmen.

### **Veränderungen der Hierarchie, Änderung von Organisation, Wechsel von Vorgesetzten**

Veränderungen in der Hierarchie haben vielerlei Ursachen: Veränderungen der EigentümerInnen und dadurch ausgelöste Veränderungen im Top Management, Austausch von ManagerInnen verschiedener Ebenen oder andere Formen von Organisationsänderungen bewirken zumeist Veränderungen im Führungsstil. Kontinuität und vorgezeichnete Entwicklungspfade werden damit oft unterbrochen. Verantwortungsvolles, auf langfristige Entwicklung orientiertes Handeln wird dadurch gefährdet.

### **Sonderfall Elfenbeinturm**

Eine spezifische, hoch riskante Situation entsteht besonders dort, wo sich konfliktscheue Führungskräfte zunehmend mit kritiklosen Ja-Sagern umgeben. Wo vor lauter Erfolgsmeldungen Probleme nicht mehr erkannt werden, wo sich Führungskräfte so weit von der Betriebsbasis entfernen, dass sie gemütlich in eigenen Scheinwelten in Watte gebettet bleiben, sind Fehlentscheidungen und Missmanagement nicht weit.

Es wäre übertrieben, das allein darauf zurückzuführen, dass eben belogen wird, wer belogen werden will. Doch es ist in einer, Gesellschaft, die auf Konkurrenz und Verdrängung ausgerichtet ist, nicht einfach, ein Klima offener Kommunikation zu schaffen und aufrecht zu halten, in dem das rechtzeitige Aufzeigen von Problemen und das frühzeitige Aufzeigen eigener Fehler als wesentlicher Beitrag für einen guten Führungsstil gesehen werden.

Umgekehrt führen mangelnde Diskussionskultur und die mangelnde Fähigkeit, Konflikte offen und sachlich auszutragen sehr rasch zu Frustration und Resignation. Was bleibt, ist - im besten Fall - Dienst nach Vorschrift, und damit ein massiver Einbruch der Produktivität.



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Rechtliche Risiken für Führungskräfte

Führungskräfte tragen je nach ihrer Stellung im Unternehmen umfassende rechtliche Risiken. Insgesamt 33 unterschiedliche Gesetze nennt das Buch »Haftungsrecht für Führungskräfte« von Löschnigg/Melzer-Azodanloo (ÖGB-Verlag 2003).

Ausgehend von unterschiedlichen Positionen und Ermächtigungen betroffener Führungskräfte werden die damit verbundenen Haftungsrahmen dargestellt.

**Zum Überblick sind hier die Hauptkapitel dieses Buches dargestellt:**

- >> Bevollmächtigte Personen
- >> Rechtliche Zuordnung der Verträge von Führungskräften
- >> Haftung nach Gesellschafts- und organisationsrechtlichen Bestimmungen
- >> Haftung für fremdes Verhalten nach DNHG
- >> Strafrechtliche Haftung bei Wirtschaftsdelikten
- >> Verwaltungsstrafrechtliche Haftung
- >> Unlauterer Wettbewerb
- >> Haftung im Sozialversicherungsrecht

### Persönliche Risiken als Führungskraft

Große Unternehmensberatungen gehen heute davon aus, dass heutige ManagerInnen eine »Halbwertszeit« von knappen fünfzehn Jahren haben. Junge ManagerInnen von Schulen mit bestem Ruf, neue »Eliten«, drängen in großer Zahl in alle Führungsebenen. Verantwortungsbewusstsein, Solidarität sind leider selten ein Ausbildungsziele. Schon während ihres Studiums haben sie sich in einem Verdrängungswettbewerb als »neue Elite« durchgesetzt und haben keine Zeit, sich mit gewachsenen Strukturen in Unternehmen zu beschäftigen. In der Praxis geht damit Unternehmenskultur verloren, und damit Motivation und wesentliche Erfahrungen.

### Piranha-Kultur

Neid und Missgunst ist unter Führungskräften wohl häufiger anzutreffen als bei deren MitarbeiterInnen. Solidarität und Mitgefühl prägen nur selten die Führungskultur. Tatsächliche, vermeintliche oder behauptete Fehler werden gerne ausgespielt. Aber auch Erfolg schafft Neider und Feinde.

Für Vorgesetzte sind Versprechungen und gute Selbstdarstellung leichter wahrzunehmen als profunde inhaltliche Leistungen und verantwortliches Handeln, das auch Widerspruch erfordern kann.

Arbeitet der Mitarbeiter korrekt, gehorcht immer und entscheidet nie, so gilt er als befähigt und wird gehört, weil die Zusammenarbeit mit ihm klappt, unabhängig davon, ob er effektiv etwas leistet.

»Geht nicht gibt's nicht« oder »speed kills« sind Schlagworte, hinter denen sich Oberflächlichkeit versteckt. Doch »einfache Lösungen« werden komplexen Situationen nicht gerecht.

Ständig neue neuen Moden bei den Management-Methoden liefern den Vorwand für »grundlegende Veränderungen« des Führungsverhaltens und kaschieren oft nur mangelnde Führungskompetenz.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### **Work-Life-Balance**

Druck von außen, Ehrgeiz und Eigenmotivation (»intrinsische Motivation«) führen sehr leicht dazu, dass intensiver Arbeitseinsatz ein ausgeglichenes Leben behindert. Persönliche Interessen außerhalb des Betriebs treten in den Hintergrund, volle Konzentration auf die gestellten Aufgaben führt gleitend in eine zunehmende Isolation. Familie, Freunde und Hobbys treten immer weiter in den Hintergrund. Das moderne Schlagwort für diesen Zustand ist »Workaholic«.

### **Gesundheit**

Gesundes Leben, Fitnesscenter und wenig Stress können das Altern verzögern, jedoch nicht verhindern. Gesundheitliche Probleme treten jedenfalls ungeplant auf, und niemand ist davor gefeit.

Stress und Hektik erhöhen das gesundheitliche Risiko, aber das gilt natürlich nicht nur für ManagerInnen.

### **Gefährdung für Familie und soziales Umfeld**

Unzufriedenheit, Überforderung und Stress treffen nicht nur die Betroffenen unmittelbar, auch das soziale Umfeld und die Familie haben darunter vielfach zu leiden. Berufliche Probleme, Druck und Anspannung können zu Lasten der privaten Umgebung, zu unleidlichem Verhalten und Isolation führen.

### **Erhalt des erreichten Standards**

Der Verlust des einmal erreichten Standards - ob selbst verschuldet oder nicht - wirkt bei Führungskräften besonders stark, da für sie die »Versorgungslücke« besonders hoch ist.

### **Zusammenfassung**

Die Aufzählung von Risikopotenzialen kann naturgemäß nicht vollständig sein. Jede Führungskraft sollte sich über ihr »persönliches«, sie betreffendes und von ihr zu verantwortendes Risikoprofil klar werden. Daraus können Maßnahmen abgeleitet werden, für speziellen Risiken besonders vorzubeugen. Jedenfalls wird es leichter, ein »Frühwarnsystem« aufzubauen, das es ermöglicht, Risiken, die schlagend werden, frühzeitig zu erkennen.

Eine offenes, kommunikatives Klima, das Diskussion und Kritik zulässt, in dem Konflikte ausgetragen und gelöst werden können ist dabei sehr hilfreich. Nicht nur in schwierigen Situationen sollte professionelles Coaching begleitend als Unterstützung genutzt werden.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Konflikte bewältigen - Wege zu mehr Harmonie

Herbert Waloschek

Wir alle wünschen uns Harmonie, diesen schwer erreichbaren Zustand von Übereinstimmung und Ausgeglichenheit. Selbst wenn dieser Zustand manchmal und vorübergehend erreicht werden kann: menschliches Zusammenleben ist von Veränderungen geprägt, und jede Veränderung setzt sich in Konflikten durch - die Auseinandersetzung des Alten mit dem Neuen. Warum wollen wir diese Erfahrung in den Unternehmen, in unserer Tätigkeit als Manager, so gerne verdrängen?

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über Beteiligte an Konflikten im betrieblichen Umfeld, über unterschiedliche Kategorien von Konflikten und Handlungsspielräume, die es erleichtern, ein eine positive Konfliktkultur zu schaffen, ein Klima, in dem die unterschiedlichen Interessenlagen Berücksichtigung finden und so dazu beitragen, dass Veränderungen als Chancen genutzt werden können. Eine »Konfliktskala« hilft, das Stadium - und damit den noch möglichen Spielraum für Lösungen - zu erkennen. Zusätzlich werden mögliche Strukturen zur Lösung schwieriger Konflikte dargestellt.

#### Harmonie

Jeder Mensch strebt in seinem Inneren nach Harmonie, nach Harmonie mit sich selbst und seiner Umwelt. Dieser Zustand allgemeiner Übereinstimmung und Ausgeglichenheit ist schwer erreichbar - und zumeist auch nicht von langer Dauer. Unser Leben ist unweigerlich mit Konflikten verbunden. Das Erkennen unterschiedlicher Interessenlagen, unterschiedlicher Zugänge und Erwartungen ist Voraussetzung dafür, dass Widersprüche und Gemeinsamkeiten erkannt werden können, dass Konflikte offen gelegt so ausgetragen werden können, dass der gemeinsame Vorteil in den Vordergrund rückt.

#### MitarbeiterInnen

Führung und Management muss die unterschiedlichen Interessen zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen ausbalancieren. Menschen wollen, dass es ihnen gut geht, Unternehmen wollen Gewinn erwirtschaften und überleben. Manager sitzen zwischen diesen Stühlen, sie vertreten die Interessen des Unternehmens gegenüber den MitarbeiterInnen, sind selbst Menschen mit eigenen Interessen und damit auch Partei in ihrem Umfeld.

#### Markt und Unternehmen

Das Management muss die Widersprüche zwischen den Interessen des Unternehmens und dem Markt ausbalancieren. Ohne KundInnen kann kein Unternehmen bestehen, KundInnen wollen beste Produkte und Leistungen zu günstigsten Preisen, Unternehmen wollen höchsten Gewinn und daher hohe Preise und geringe Kosten.

#### Hierarchie

Jede Führungskraft ist Teil der Hierarchie, Spannungen innerhalb einer Hierarchie sind fast unvermeidlich. Die Widersprüche zwischen »oben« und »unten«, zwischen Macht und Unterwerfung erfordern ein funktionales Verständnis von Hierarchie, Macht und Entscheidungskompetenz.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Veränderungen

Veränderung ist Konflikt: bestehendes, altes, gewohntes wird ersetzt, das Neue kommt zu Lasten des bestehenden. Wenn Veränderung, Entwicklung, Fortschritt unweigerlich mit Konflikt verbunden sind, muss gelten: Konflikt ist nicht von vornherein negativ. Erst die Art, wie Konflikte ausgetragen werden, entscheidet darüber, ob das Positive oder das negative überwiegt. Offene, ehrlich und sachlich ausgetragene Konflikte bieten die Chance zu einer Lösung im Konsens, ermöglichen eine Win-Win-Lösung, bei der alle am Konflikt beteiligten gewinnen, und das ist doch wesentlich mehr, als die eigene Vorstellung durchzusetzen.

Veränderungen und dadurch ausgelöste Verunsicherung folgen in immer kürzeren Abständen. Bei jeder Veränderung gibt es Gewinner und Verlierer (hier zählt das Empfinden Betroffener, nicht eine »objektive« Außensicht).

Geschwindigkeit der Veränderung, frühzeitige Information über Ziele, Auswirkungen und Entscheidungen, aber auch darüber, was bewahrt werden soll, steuern den Grad von Unsicherheit, der mit jeder Veränderung verbunden ist.

### Konflikte überall?

Tagtäglich erleben wir Widersprüche und Konflikte. Ob und wie sie ausgetragen werden, das macht den Manager zu einem guten Manager.

In Konflikten wird abhängig von Personen und Situationen sehr unterschiedlich agiert. Das Spektrum ist breit, es reicht von verdeckten, subtilen Mitteln bis zum Gebrüll mit anschließendem Abbruch jeder weiteren Diskussion.

Gutes Management erkennt man am Umgang mit Konflikten. Mit ein wenig Sensibilität lassen sich Spannungen an folgenden Punkten erkennen:

#### Kommunikation:

- >> Informationen werden zurückgehalten
- >> Fragen werden als Mittel genutzt, um den anderen Vorzuführen
- >> Drohungen und Druck bestimmen die Auseinandersetzungen

#### Einstellung:

- >> Verhaltensweisen werden so wahrgenommen, wie sie ins eigene "Feindbild" passen
- >> Misstrauen und taktisches Verhalten bestimmen das Geschehen

#### Zusammenarbeit:

- >> Die Mitglieder des Teams halten sich mit neuen Ideen bedeckt
- >> Vereinbarungen werden nicht (mehr) eingehalten
- >> Das Klima im Team wird zunehmend gereizter

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Konflikte nach ihrer Art

Nach Art und Ursache lassen sich folgende Konfliktarten unterscheiden:

- ◆ **Prioritätenkonflikte** entstehen, wenn es keine klaren Entscheidungen und Vorgaben über Prioritäten gibt. Auch häufige, nicht nachvollziehbare Prioritätenverschiebungen zählen in diese Kategorie.
- ◆ **Zielkonflikte** entstehen, wenn aus dem Management divergierende Signale über Ziele und Zielprioritäten kommen. Mitarbeiter sind häufig an die Vorgaben ihrer Führungskräfte gebunden, konfliktträchtige Vorgaben können sie nicht untereinander lösen.
- ◆ **Prozedurenkonflikte** entstehen in Folge ungeschickter Vorgehensweise, wie zu späte Information oder fehlende Abstimmungsgespräche. Die Informationspolitik ist wesentlich für ein Klima des Vertrauens. Vermeiden Sie Ungereimtheiten und spielen Sie ihren Mitarbeitern nichts vor. Klarheit fördert Vertrauen.
- ◆ **Sachkonflikte** entstehen aus unterschiedlicher Sichtweise der Beteiligten. Wenn es gelingt, die hinter den Positionen verborgenen Interessen und Sichten zu erkennbar zu machen, relativ leicht lösen.
- ◆ **Beziehungskonflikte** lassen sich kaum vermeiden. Sie entstehen häufig als Folge von Entscheidungen, wenn ein Mitarbeiter beleidigt mit Rückzug reagiert, weil ausgerechnet seine gute Idee nicht berücksichtigt wurde. Solche Konflikte sollte nicht im Team besprochen werden. Solche Themen sollten stets im kleinsten Kreis besprochen werden. Hier geht es darum, dem Betroffenen klar zu machen, dass eine Sachentscheidung nicht als Widerspruch zu persönlicher Wertschätzung gesehen werden darf. Wenn die Ursache solcher Beziehungskonflikte in strukturellen Mängeln, wie einer unklaren Rollenverteilung, liegt, ist Handlungsbedarf gegeben. Handelt es sich dagegen um Vergangenheitsgeschichten oder Aversionen, ist Abgrenzung angesagt. Der Manager ist kein Psychotherapeut, es ist nicht seine Aufgabe, den Streit mit all seinen individuellen Aspekten aufzuarbeiten. Eine Klarstellung gegenüber den Kontrahenten, dass diese Verhaltensweise nicht akzeptiert wird, ist jedenfalls nötig.
- ◆ **Wertekonflikte** entstehen besonders unter engagierten Mitarbeitern, wenn die unterschiedlichen Positionen nicht anerkannt und die Gründe, stärker der einen oder der anderen Seite zu folgen, nicht nachvollziehbar dargestellt werden. Wichtig ist es, diese unterschiedlichen Werthaltungen anzuerkennen. Genauso wichtig ist es sich festzulegen, wie weit man selbst mit diesen Konflikten leben kann und will.

### Problem erkannt - Problem gelöst?

Nicht immer - manche Personen, Gruppen und Gremien haben ein reichhaltiges Repertoire entwickelt, Konflikte nicht zu lösen. Die einfachste Methode, Konflikte zu stabilisieren es es, nicht über den Konflikt zu reden, alles unter den Teppich zu kehren. Damit umgeht man eine Auseinandersetzung. Konflikte bleiben stabil, wenn die Beteiligten immer wieder darüber reden, das Thema von allen Seiten beleuchten und so eine Entscheidung vermeiden.

Ein ähnlich probates Mittel, Konflikte längerfristig aufrecht zu halten, besteht darin, jemand zum hoffnungslosen Fall zu erklären. Der Vorteil liegt auf der Hand: man braucht sich nicht mehr mit ihm zu beschäftigen, wenn jemand zum hoffnungslosen Fall abgestempelt ist, brauche ich nichts mehr zu unternehmen. Nicht nur Personen, auch ganze Organisationseinheiten können so behandelt werden.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Zeitprobleme, wichtige Kundentermine, Druck von »oben« sind zur Konfliktstabilisierung nützlich, weil sie den Vorteil der Nicht-Angreifbarkeit haben.

Konflikte werden auch nicht gelöst, indem man sie verlagert. Entscheidungen, die man selber treffen muss, werden an Dritte weitergereicht, am Besten gleich an entscheidungsschwache Gremien. Man kommt das Problem zwar wieder zurück, aber man hat Zeit gewonnen, auch wenn das Ergebnis dann vielleicht nichts mehr wert ist.

### Möglichkeiten zur Lösung von Konflikten schaffen

Der Umgang mit Konflikten, vor allem ein Klima, das deren Austragung und Lösung im gemeinsamen Verständnis aller Beteiligten ermöglicht, zeichnet fähige Manager aus. Ihnen gelingt es, auch in schwierigen Situationen ihre Teams motiviert und damit erfolgreich zu halten, sie können auch Krisen bewältigen.

Zu diesen Fähigkeiten gehört:

#### **Frühzeitiges Erkennen von Konfliktpotential**

Frühes Erkennen von Konfliktpotential, Ansprechen und Austragen von Konflikten zum frühest möglichen Zeitpunkt, bevor sich die Parteien »ein zementiert« haben, bietet oft die Chance für kreative, neue Lösungsansätze. Wenn sich Fronten erst verhärtet haben, ist ein anständiger Umgang zwischen den Beteiligten erschwert und viele Wege schon blockiert.

#### **In komplexen Situationen Transparenz schaffen**

Zusammenhänge ersichtlich und begreifbar machen, Unterschiedlichen Interessen und Möglichkeiten aufzeigen und verständlich machen erleichtert es, den optimalen Interessenausgleich zu erreichen.

#### **Widersprüche zulassen, mit Widersprüchen leben können**

Widersprechen heißt, sich mit der Sache beschäftigen, sich mit dem Thema kritisch auseinander zu setzen. Kritik kann helfen, eigen »blinde Flecken« zu erkennen und Fehler zu vermeiden.

Wo es unterschiedliche Interessen gibt, müssen nicht alle zur selben Meinung kommen. Auch mit unterschiedlichen Meinungen kann man in der Sache zu einer tragfähigen Lösung kommen.

#### **Entscheidungen trotz Unsicherheit treffen können, Fehler zulassen können**

Wenn alles klar ist, der beste Weg eindeutig und unbestritten ist, bedarf es keiner Entscheidung, braucht es kein Management. Entscheidung in Unsicherheit treffen, das Risiko von Fehlentscheidungen eingehen (und diese rasch zu erkennen und zu korrigieren) zeichnet gutes Management aus. Die richtige Entscheidung, zu spät getroffen, verliert an Wert.

#### **Kommunikationsmöglichkeiten schaffen und nutzen**

Über Strategien heißt es »Eine Strategie, die nicht bekannt ist, ist keine«. Das Gleiche gilt für jede Maßnahme, für jedes Motiv: was vermittelt, bekannt und verstanden ist, kann angenommen und »gelebt« werden. Alles andere kann nur ausgeführt werden, in der gleichen Qualität wie die Anordnung erfolgt ist.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Die eigene Rolle kennen, zwischen der eigenen Funktion und der Person unterscheiden können

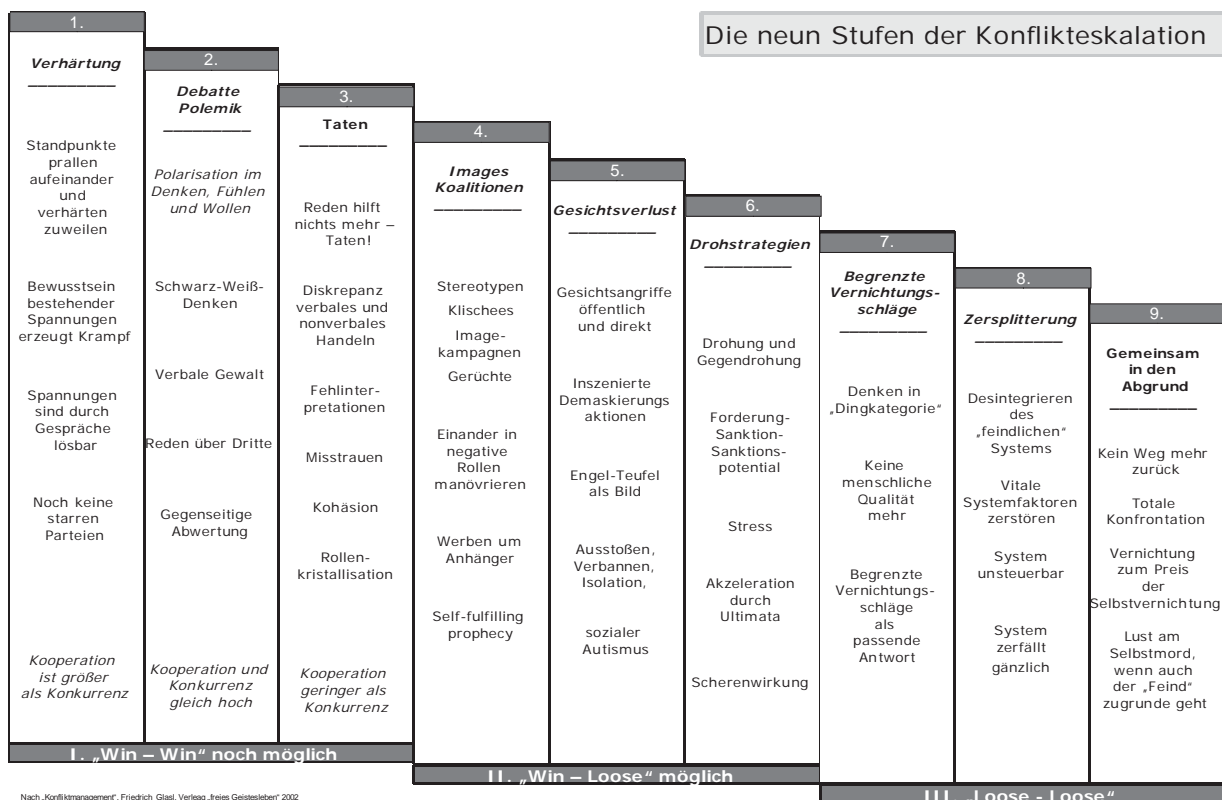
Es ist schwierig, für sich selbst unterscheiden zu können, welche Bilder und Vorstellungen aus der eigenen Person, den eigenen Wünschen und Vorstellungen, kommen und welche Bilder und Anforderungen der wahrgenommenen Rolle, der übernommenen Aufgabe geschuldet sind. Um sachlich Argumentieren zu können und nicht auf der Ebene von Gefühlen und Emotionen zu bleiben, ist die Fähigkeit, diese Unterscheidung treffen zu können, unbedingt nötig.

### Erkennen und Bewältigen von Konflikten

»Das Kind wird nie beim Namen genannt« berichten Psychologen und Mediatoren aus ihrer Praxis. Doch Konflikte entstehen nicht aus dem »nichts«, sie sind zumeist das Resultat einer über längere Zeit ausgetragenen Differenz in persönlichen oder sachlichen Fragen. Mangelnde Kultur, mit unterschiedlichen Standpunkten umgehen zu können, oft auch Schwächen im formulieren der eigenen Standpunkte und Werte behindern eine sachliche Auseinandersetzung. Zur Konfliktfähigkeit gehört jedoch die Bereitschaft, unterschiedliche Standpunkte anzuerkennen (das ist ja Grundprinzip jeder Achtung vor dem Menschen) und eine für alle tragbare Lösung zu suchen. Je früher Konflikte erkannt, artikuliert und ausgetragen werden, desto leichter fällt ihre Lösung: ein Glutnest kann man austreten, ein Zimmerbrand erfordert die Feuerwehr, ein Steppenbrand ist nicht mehr zu löschen.

### Stufenleiter der Eskalation

Diese komprimierte Darstellung von Elementen und Stufen einer Konflikteskalation ist aus »Konfliktmanagement« von Friedrich Glasl, Verlag Freies Geistesleben, 2002, abgeleitet.





## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Sonderfall: Aporische (= nicht auflösbare) Konflikte

Konflikte können aporisch, nicht auflösbar, sein. Bei solchen nicht auflösbaren Konflikten ist eine Lösung nur von außen möglich, eine positive Lösung ist nur durch eine außen stehende, von allen anerkannte externe Kompetenz möglich. Das übliche Beispiel aus den Management-Lehrbüchern: Drei autofahrende Abteilungsleiter haben gemeinsam über zwei Parkplätze zu entscheiden.

Selbst wenn sie vernünftigerweise zu einem Kompromiss finden, wird damit der Konflikt nur aufgeschoben: Keiner der Beteiligten hat eine wirklich zufrieden stellende Lösung erhalten. Eine Lösungsmöglichkeit besteht oft darin, die Entscheidung einer anerkannten Autorität außerhalb der Konfliktparteien zu übertragen (Manager, die solche Konfliktsituationen unter ihren Mitarbeitern erkennen und lösen können, finden dadurch viel Anerkennung).

### Konfliktlösung

Konflikte folgen bei Entstehung und Eskalation einer gewissen Dynamik und bestimmten Mustern. Es gilt, diese Dynamik schrittweise zu kappen. Dazu empfiehlt sich professionelle Hilfe durch entsprechend erfahrene Psychologen oder Mediatoren. Mediation ist die Verhandlung zwischen Konfliktparteien im Beisein eines allparteilichen (unparteiischen) Dritten, der die Verhandlung nach einem strukturierten Ablauf leitet.

Der Weg zur Lösung eines Konflikts kann etwa in folgenden Schritten ablaufen:

- ◆ **Erstgespräch** - Besprechung des Konflikthemas mit allen Beteiligten und der damit verbundenen Lösungs- und Zielvorstellung.
- ◆ **»Rückzugsphase«** - Die Berater evaluieren anhand der Gespräche Konfliktstrukturen und Lösungsansätze (da sie nicht »Partei« der Auseinandersetzung sind, können in der Rolle des »Neutralen« unvoreingenommen mit den Problemen umgehen)
- ◆ **Erarbeiten von Lösungen** - In Workshops oder durch Mediation werden Lösungsparameter erarbeitet. Dadurch wird die Lösungsbereitschaft der Beteiligten erhöht.
- ◆ **Konfliktprävention** - Zur »Nachbehandlung« bzw. zur Vorbeugung gegen neuerliche Eskalationen werden Verbesserungen und Feedback-Schleifen in die neue Kommunikationsstruktur eingebaut.



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Positionen überprüfen - Reflexion und Selbstreflexion im Management

Gerald Musger

#### Verantwortliches Managen erfordert Selbstverantwortlichkeit und Reflexivität

Zu den im »Manifest für ein verantwortungsvolles europäisches Management« genannten Führungsqualitäten gehört auch die, das eigene Wissen, Denken, Entscheiden und Handeln kritisch zu hinterfragen und zu überprüfen. Nur so kann die Einbettung in die persönlichen, betrieblichen, sozialen und gesellschaftlichen Wertsysteme evaluiert und angepasst werden. Nur so gelingt es, mit allen PartnerInnen ein Klima des Vertrauens zu schaffen und aufrecht zu erhalten.

Nur so können die unterschiedlichen und oft auch widersprüchlichen Aufgaben befriedigend gelöst werden. Nur so kommen Führungskräfte mit den sich ständig ändernden Rollen und Erwartungen zurecht und können verantwortungsvolles Management leben und überleben. Damit die genannte Reflexivität ein fester Bestandteil der Kompetenz und der praktischen Arbeit wird, brauchen Führungskräfte einerseits vor anderen Tätigkeiten geschützte Zeiten für Reflexion und andererseits entsprechende Fähigkeiten, diese Zeiten gut zu nützen.

#### Engagement, Eigendistanz, Reflexivität

Um einer Führungsaufgabe gerecht zu werden, braucht es neben Einsatz, Einfühlungsvermögen, Wissen, Geduld, Konfliktfähigkeit, Widerspruchsmanagement, Entschlusskraft und Ausdauer - womit die Führungskompetenzen in ihrer Komplexität nur schlagwortartig angedeutet und keineswegs vollständig aufgezählt sind - eine weitere wichtige Kompetenz: die Reflexivität.

Gemeint ist, sich im doppelten Wortsinn ein Stück zurückzulehnen, eine Auszeit zu nehmen, sich von seiner Führungsrolle zurückzunehmen, gleichsam für eine Zeit aus dem aktiven Denken, Handeln und Tun in die Position des Ruhigseins, der kritischen Selbstbeobachtung und der Selbstreflexion umzuschwenken.

Je komplizierter und komplexer eine Führungsposition, je turbulenter und unsicherer das zu managende Umfeld, je widersprüchlicher die Anforderungen von MitarbeiterInnen, Kunden, Kooperationspartnern, Konkurrenten und der eigenen Ansprüche, desto notwendiger und für gute Führungsarbeit unentbehrlicher wird diese Kompetenz der Reflexion - und gleichzeitig desto schwieriger: Zeitliche, inhaltliche, psychische Barrieren müssen überwunden werden.

Reflexive Kompetenz ist nicht nur zur Nutzung der explizit dafür vorgesehenen und reservierten Zeitinseln, sondern auch in vielen anderen Zusammenhängen gefragt:

- >> in der unmittelbaren Planung der eigenen Arbeit (Zeiten, Energie, Prioritäten)
- >> in der Kommunikation mit MitarbeiterInnen, Vorgesetzten, Geschäftspartnern, Kunden, KlientInnen, Behörden oder Geldgebern
- >> in der Balance zwischen Arbeit, Familienzeit, gesellschaftlichem Engagement und persönlicher Eigenzeit.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Coaching im Sinne von Einzelsupervision für Führungskräfte bietet hierzu den zeitlichen Rahmen und die professionelle Unterstützung, die erforderliche Reflexion des eigenen Denkens und Handelns gut strukturiert und begleitet zu bewältigen, mit dem generellen Ziel, eigene Wertvorstellungen, Entwicklungswünsche, Handlungsspielräume mit den beruflichen und betrieblichen Herausforderungen in all ihren Widersprüchen miteinander abzustimmen. Professionell zu handeln und als Mensch psychisch und sozial gut zu überleben, könnte die Maxime sein.

Coaching für die eigenen MitarbeiterInnen persönlich anzubieten oder durch andere zu organisieren, erfordert in noch höherem Maße reflexive Kompetenz der Führungskraft und wirft auch die Frage nach entsprechenden Ausbildungen auf. Wie weit und in welcher Weise eine Führungskraft Coach sein kann und soll, ist durchaus Gegenstand eines breiten Diskurses sowohl unter FachexpertInnen in Supervision und Coaching als auch in der Managementliteratur. Hier gilt es, einen eigenen, der Firmenkultur, den eigenen Ambitionen und Fähigkeiten sowie den betrieblichen Erfordernissen und Erwartungen der MitarbeiterInnen entsprechenden Weg zu finden. Dies benötigt selbst sorgfältige reflexive Beschäftigung, damit die Funktionen des Coachs und des Managers zusammenpassen und nicht einander hindern, gute Ziele anzustreben.

### Reflexivität als innere Haltung

Berufliche Tätigkeiten enthalten immer mehr reflexive Anteile. Dies gilt insbesondere für hoch qualifizierte Arbeit und solche mit hoher Verantwortung, großem Risiko und starker Belastung. Sich rasch ändernde Anforderungen und wachsende Komplexität der Arbeit und der organisatorischen Arbeitsbeziehungen sowie Organisationszusammenhänge erzeugt immer mehr reflexive Anteile. Dennoch bleibt - so ein Befund von Kurt Buchinger - diese so notwendig gewordene Reflexion weitgehend ein Fremdkörper im Arbeitsalltag.

So sehr ist unser Leben eine *vita activa*, die sich am Arbeiten, am Erzeugen von Gütern und Dienstleistungen, am Managen von Prozessen, am Finden und Erfinden immer neuer Handlungsfelder orientiert, dass wir zur reflexiven Seite, zur *vita contemplativa*, zum Innehalten uns erst »aktiv durchringen« müssen. Tun und Reflektieren stehen in einer Spannung. Berufliche Arbeit, persönliche Identität und das Leben als Ganzes erfordert einen bewussten Balanceakt.

Den reflexiven Anteilen und Seiten beruflicher Arbeit ihren wichtigen Platz einzuräumen und sie bewusst zu gestalten, gehört also zu den elementaren Kompetenzen, welche Fach- und Führungskräfte brauchen.

Mit einer positiven inneren Haltung zur Reflexivität ist es aber noch nicht getan. Wie ist die eigene Arbeit gut zu reflektieren?

Sich selbst Zeit zum Nachdenken, zum selbstkritischen Überdenken der eigenen Position, der Handlungen und Entscheidungen zu nehmen, ist dabei eine Voraussetzung. Aber allein stößt man schnell an Grenzen, läuft Gefahr, sich im Kreis zu bewegen und kann die eigenen blinden Flecken nicht entdecken.

Freunde und Familienangehörige tragen als geduldige und einfühlsame ZuhörerInnen oft einen guten Teil der Belastungen mit, denen Fach- und Führungskräfte ausgesetzt sind. Aber auch diese Form der Reflexion hat ihre Gefahren: Familiäre Rollen und Probleme können sich mit beruflichen vermischen, der Abstand geht verloren, Hilfswünsche und -angebote werden mit Reflexion verwechselt, die vorhin angesprochene Balance ist so kaum zu schaffen.

Reflexive Beziehungen und Zeitinseln in der beruflichen Organisation zu schaffen und die Arbeit mit KollegInnen und/oder Vorgesetzten zu reflektieren, erscheint verlockend. Wenn die berufliche Tätigkeit

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

ohnein bereits hohe reflexive Anteil hat, zum Beispiel Beratungseinheiten im Team über die Diagnose der zu behandelnden Probleme in Forschung, Technik oder sozialer Arbeit, liegt dieser Weg, spezielle reflexive Zeitinseln zu schaffen, auf der Hand.

Tatsächlich kann gemeinsame reflexive Arbeit im Berufsalltag sehr gute Dienste leisten, für die einzelnen Arbeitenden, für die Qualität der Arbeit, für die berufliche Organisation. Aber auch hier lauern Fallstricke: Arbeit bleibt trotz Teams und gutem Arbeitsklima auch ein Ort der Konkurrenz.

Vorgesetzte bleiben, auch wenn sie ihre MitarbeiterInnen in deren beruflicher Reflexion unterstützen, weiterhin Vorgesetzte mit allen Rechten und Pflichten.

Folgt eine Fach- oder Führungskraft daher dieser inneren Haltung nach ausgewogener Reflexion der eigenen Arbeit, wird außer den skizzierten Formen selbst organisierter Reflexion im Freundes-, Familien und Organisationskreis der Vorteil professioneller Selbstreflexion mit Hilfe ausgebildeter SupervisorInnen und Coaches klar ersichtlich: Sie helfen den Gesichtskreis dort zu erweitern, wo blinde Flecken, persönliche Beziehungen oder berufliche Abhängigkeits- und Konkurrenzverhältnisse die Reflexionsarbeit erschweren oder blockieren. Außerdem erlaubt Supervision den angemessenen Umgang mit der psychischen Dynamik vieler Reflexionsprozesse, die auch erst gelernt sein will und wozu SupervisorInnen eben umfangreich ausgebildet und geschult sind.

Die reale Situation des Alleinseins und Alleinentscheidens spiegelnd, wird die entsprechende Supervisionsform meist die der Einzelsupervision sein. Aber es sind entsprechend den persönlichen, beruflichen und Organisationsanforderungen auch Gruppen- und Leitungsteam-Supervisionen möglich.

### Coaching und Supervision

Auch wenn die Notwendigkeit, selbstreflexive Zeitinseln zu schaffen und professionell zu nutzen, unter Führungskräften weitgehend unumstritten ist, steht die praktische Umsetzung doch stets unter der Spannung zwischen der Einsicht in die Nützlichkeit und den Erfordernissen zeitlich und entscheidungsbezogen straffen Managements. Nur ein kleiner Schritt zurück, nur kurz reflektieren, dann zwei nach vorn, und das recht schnell, könnte man das Bild beschreiben. So sehr also das praktische Erfordernis und auch der subjektive Wunsch nach professionell begleiteter Selbstreflexion durch Supervision vorhanden sein mögen, mit Ausnahme derjenigen Berufsfelder, in denen Supervision zum Standard gehört, wird Supervision von Führungskräften oft nur zögernd oder in Ausnahmesituationen in Anspruch genommen.

Diesem Dilemma kommt das Angebot des Coaching entgegen. Es greift die Ungeduld von Führungskräften auf, sich nicht auf lange Suchprozesse und Ausweitung der Blickes im Wortsinn von Supervision einzulassen und schneller, zielorientierter zu arbeiten, auch um den Preis, durch Abstecher manche Möglichkeiten gar nicht zu entdecken, teilweise auch mit dem Anspruch, vom Berater/der Beraterin fachliche Problemlösungen quasi präsentiert zu bekommen, anstatt sie mühsam selber erarbeiten zu müssen.

In der Supervisionskultur wurde Coaching bisher als spezifische Form der Leitungssupervision verstanden. Allerdings macht der Markt Coaching zunehmend zu einem eigenständigen Konzept und Arbeitsfeld. Daraus ergibt sich eine Differenzierung zur Supervision und eine bewusste Abgrenzung zu sonstigen beratenden Dienstleistungen, die ebenfalls unter dem Etikett Coaching angeboten werden, wie zB Finanzcoaching. Dieser Herausforderung der Differenzierung zwischen Supervision und Coaching stellt sich auch die Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS), indem sie folgende Beschreibung vorschlägt (ÖVS-news 3/05):

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Im Verständnis der ÖVS entwickelt sich Coaching zunehmend zu einem eigenständigen Feld berufsbezogener Beratung neben Supervision und Organisationsentwicklung mit einer spezifischen Fokussierung, Methodik und Arbeitsstrategie. Coaching hat einen hohen Beratungsanteil, eine betont zielorientierte innere Haltung und einen hohen Anteil an Trainingselementen.

Es konzentriert sich auf Themen wie Gestaltung der Führungsrolle, Karriereplanung, Management von Veränderungsprozessen oder Management von Krisensituationen. Zielgruppen von Coaching sind Führungskräfte, Personen in beruflich verantwortungsvollen Positionen sowie Personen in berufsbezogenen Veränderungs-, Krisen- und Neuorientierungssituationen.

SupervisorInnen der ÖVS bringen als Coaches durch ihre umfassende Ausbildung ein hohes Maß an reflektorischer, methodischer und empathischer Kompetenz ein.

### Die Führungskraft als Coach

Führungskräfte bezeichnen sich neuerdings gerne als Coach ihrer MitarbeiterInnen. Für Meister in der Industrie und im Gewerbe gehört die Rolle des Coachs für die unterstellten ArbeiterInnen sehr oft geradezu zum Tätigkeitsprofil. Wenn Führungskräfte Coaches für ihre MitarbeiterInnen werden, nehmen sie eine spezifische Rolle ein, die es wert ist, genauer betrachtet zu werden.

Coaching im vorhin skizzierten Sinn beratender Unterstützung setzt eine professionelle Beratungskompetenz und Neutralität des Coaches voraus. Weitere Voraussetzungen sind die freiwillige Teilnahme am Coaching und eine tragfähige Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee, die auf Verschwiegenheit beruht, bspw. wenn bei der Erörterung von beruflichen Problemen und Fragen auch Beziehungen zu KollegInnen, private Thematiken oder sogar die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und Coach mit seinem Coachee und Mitarbeiter berührt werden.

### Folgende Besonderheiten sind zu beachten:

1. **Individualität des Coachingprozesses** Nicht wenige Führungskräfte sehen Coaching als eine »maßgeschneiderte« Beratung an, bei der man so ziemlich alle MitarbeiterInnen mittels einer vordefinierten Technik weiter entwickeln kann. »Das« Coaching gibt es jedoch nicht. Coaching durch Führungskräfte ist kein standardisierbares Vorgehen, sondern erfordert ein individuelles Eingehen auf die jeweiligen Anliegen der MitarbeiterInnen. Dies setzt eine professionelle Ausbildung, jede Menge reflektierte (Selbst-)Erfahrung und viel Fingerspitzengefühl voraus.

2. **Vertrauensbasis**

Die Hierarchie der Organisation bleibt von maßgeblicher Bedeutung. So ist eine Führungskraft im Coachingprozess nicht nur (neutraler) Coach, sondern bleibt immer auch der Vorgesetzte der MitarbeiterIn, hat gegenüber der Geschäftsführung Leistungsverpflichtungen und damit die MitarbeiterIn nicht nur zu fördern, sondern auch in ihrer Leistung zu beurteilen.

Das kann und wird das Verhalten sowohl des Coachee als auch des Coaches im Coachingprozess beeinflussen. Ein Vorgesetzter als Coach muss daher immer auch das Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit (Coaching als Angebot) und Direktionsrecht (Weisungsbefugnis des Vorgesetzten) bedenken.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Die Schaffung von Klarheit zwischen der Rolle als Vorgesetzter und der als Coach ist also Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Coachingbeziehung. Sie erfordert nicht nur die Fähigkeit zur Abgrenzung und Rollenflexibilität, sondern auch eine spezifisch ethische Haltung gegenüber dem Coachee. Das schließt auch ein, sich über die Grenzen dieser Form des Coaching klar zu sein, die Gefahren, dass der Coach zum Problemlöser, Personalentwickler, Besserwisser usw. abdriftet, im Auge zu behalten und bei entsprechender Gesamtsituation flexibel auch andere Formen wie externes Coaching ins Spiel zu bringen.

### 3. Reife der Coaches

Scheitern können Coachings durch Führungskräfte auch an der Persönlichkeit/Reife des Coaches. Sind Urteile und Schlussfolgerungen des Coaches zu stark von der eigenen Persönlichkeit, den Erfahrungen und der Lebensgeschichte geprägt und wird dies nicht reflektiert, kann dies einerseits in Verallgemeinerungen und andererseits in »Heldenprojektionen« münden. Hier wird die MitarbeiterIn zur Kompensation eigener, unerfüllter Wünsche benutzt.

Nur durch genügend Selbsterfahrung verhindert der Coach die Übertragung der eigenen Probleme auf den Coachee. Der wichtigste Faktor bei so einem Prozess ist sicherlich auch die Vertrauensbasis zwischen beiden Parteien, die selbst für ein fachbezogenes Coaching, notwendig ist.

### Was ist die Erkenntnis daraus?

Bei dem Hochseilakt von Führungskraft und Coach in einer Person ist die Führungskraft die Schaltstelle in dem Leistungsprozess, der zusätzlich durch die Gesellschaft und ihrem Wandel beeinflusst wird. In dieser Doppelfunktion gilt es sowohl den Anforderungen des Coachees/Mitarbeiters, als auch der Organisation gerecht zu werden.

Die Kunst besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und des Coachees herzustellen. Coaching sollte jedoch jener Teil der Führungsarbeit sein, bei dem die Entwicklung der MitarbeiterIn im Zentrum steht. Es gilt, die MitarbeiterInnen innerhalb der festgesetzten und klar kommunizierten Rahmenbedingungen zu begleiten.

In größeren Organisation kann die Lösung auch darin bestehen, dass Führungskräfte, die keine hierarchische Funktion mehr ausüben, als senior coaches ihre reflexive Kompetenz zur Verfügung stellen, wodurch einige der gezeigten Schwierigkeiten entschärft werden können.

Coaching durch Führungskräfte, Webartikel von Kick-off, [http://www.kick-off.at/asp/news\\_det.asp?newsid=48](http://www.kick-off.at/asp/news_det.asp?newsid=48)

### Rechtliche und praktische Fragen der Organisierung von Supervision und Coaching

Bei der Vereinbarung von Supervision und Coaching für Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Rahmen eines Unternehmens/einer Organisation ist eine Reihe von praktischen und rechtlichen Fragen zu klären. Das gilt für intern organisierte Supervision wie für Vereinbarungen mit externen SupervisorInnen, wenn auch in unterschiedlicher Weise. Supervision und Coaching werden nicht im Rahmen eines reglementierten Berufs angeboten. Qualitätsstandards werden daher von den freiwilligen Berufsverbänden selbst definiert.

Die folgenden Ausführungen folgen den Standards und Empfehlungen der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS), die Teil der europäischen ANSE ist.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Einen klaren Rahmen kann eine freiwillige Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat stecken, die in den Begriff der Weiterbildung auch Supervision und Coaching einschließt. Folgende Punkte könnten geregelt werden:

- ◆ Recht der Vorgesetzten auf Einzelsupervision/Coaching, ggf. mit budgetären Grenzen
- ◆ Recht der MitarbeiterInnen auf Einzel-, Team- oder Gruppensupervision, ggf. ebenfalls mit Einschränkungen bzgl. Budget oder Setting
- ◆ Recht auf freie Wahl der SupervisorInnen/Coaches, evtl. mit der Beschränkung auf die Auswahl aus einer Empfehlungsliste, die bestimmten qualifikatorischen Anforderungen genügt (z.B. werden für Krankenhäuser fast ausschließlich SupervisorInnen mit Felderfahrung in diesem Bereich genommen, LehrerInnen können aus einem Pool spezifisch für diesen Bereich ausgebildeter SupervisorInnen wählen); unterschiedliche hierarchische Ebenen sollten nicht von den selben SupervisorInnen gecoacht werden
- ◆ Spielregeln über die Vertragsgestaltung, Zeiten, Frequenz und Dauer der Beratung
- ◆ Klare Deklaration der organisatorischen und finanziellen Engagements sowie der inhaltlichen Nichteinmischung des Auftrag gebenden Unternehmens
- ◆ Im Fall eines internen Coachings Richtlinien zur Rollentrennung zwischen Coach und Vorgesetzten sowie zur Verschwiegenheitspflicht bzgl. der Inhalte von Coachinggesprächen.
- ◆ ÖVS-SupervisorInnen als AuftragnehmerInnen sind gemäß den Ethischen Richtlinien der ÖVS dazu ohnehin verpflichtet, unabhängig davon ob sie als externe oder interne Coaches tätig werden.

Die sorgfältige Ausarbeitung eines klaren Kontraktes zwischen Auftraggeber/in, der/den zu coachenden Person/en und dem/der Supervisor/in als Auftragnehmer/in ist jedenfalls eine wesentliche Basis, dass eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zum Nutzen der Personen wie auch der Organisation entsteht. Sie ist selbst Ausdruck verantwortlichen Managements und wird von SupervisorInnen als Teil des Beratungsprozesses selbst verstanden, weil hier viel von der Firmenkultur im allgemeinen und der Führungskultur im besonderen sichtbar wird.

Ethische Richtlinien der ÖVS auf <http://www.oevs.or.at/ethische.htm>

### Qualifizierungswege

Persönlichkeitsentwicklung erhöht psychische Stabilität und Belastbarkeit, auch mit den weniger angenehmen eigenen Seiten, den Schwächen und blinden Flecken, angemessen und kritisch umzugehen.

Wer als Führungskraft selbst Coaching für MitarbeiterInnen anbieten will, sollte sich einer spezifischen Ausbildung unterziehen, welche u.a. Elemente der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, Eigenkontrolle, Gruppendynamik, aber auch Methoden des Coaching umfasst.

Hinweise und einen Überblick zu Ausbildungen in Coaching und Supervision bietet die ÖVS: <http://www.oevs.or.at/navigation-ausbildung.htm>

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Lesehinweise

- >> Kurt Buchinger, Die Zukunft der Supervision - Die Zukunft der Arbeit. Heidelberg 1999
- >> Coaching - Einzelsupervision. Schwerpunktthema der Zeitschrift Supervision 3/2000
- >> Gerhard Liska, Die Stellung von Coaching im Beratungsangebot. ÖVS-news 3/05
- >> Coaching durch Führungskräfte, Webartikel von Kick-off, [http://www.kick-off.at/asp/news\\_det.asp?newsid=48](http://www.kick-off.at/asp/news_det.asp?newsid=48)

Website der Österreichischen Vereinigung für Supervision, mit Detailhinweisen zu Führungskräftecoaching, zu den Ethischen Richtlinien sowie mit einem online-Verzeichnis aller ÖVS-SupervisorInnen und Coaches: <http://www.oevs.or.at>

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Managementinstrumente bewerten - Kriterien unter den Gesichtspunkten der sozialen Verantwortung und der Nachhaltigkeit

GPA Abteilung Arbeit und Technik

#### Verfahren zur Bewertung von Managementmaßnahmen

Managementmaßnahmen werden meist nicht über Nacht im Unternehmen/Betrieb eingeführt. Einen wesentlichen Aspekt stellt in diesem Zusammenhang sogar die Entwicklungs- und Einführungsphase dar.

In diesen Phasen sind Diskussionen, Beteiligung von Betroffenen etc. notwendig, um eine entsprechende Anpassung der Maßnahme für den jeweiligen Betrieb/das jeweilige Unternehmen zu finden.

Ad-hoc-Lösungen sind meist der schlechtere Weg.

High Performance Management, Customer Relationship Management, Corporate Social Responsibility sind Beispiele für Maßnahmen, die je nach Mode aber auch unter anderen Namen auftauchen können.

Meist werden englische Begriffe verwendet. BetriebsrätInnen sehen sich häufig mit der Einführung von verschiedenen - größeren und kleineren - Managementmaßnahmen konfrontiert, die z. T. zur gleichen Zeit durchgeführt werden.

Oftmals ist es für BetriebsrätInnen schwer, die Bedeutung der jeweiligen Managementmaßnahme und die erwarteten Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen einzuschätzen.

Das vorliegende Bewertungsverfahren soll daher eine Orientierung und erste Einschätzung von Managementmaßnahmen ermöglichen. Es stellt eine einfache Methode dar, die in jeder Situation - ob bei der Entwicklung, der Einführung oder dem Echtbetrieb - angewendet werden kann.

Zum Zeitpunkt der Entwicklung von vielen Managementmaßnahmen sind deren wirkliche Wirkungsweisen noch nicht ausführlich absehbar. Vieles ist noch nicht zu beantworten, bleibt offen. Erst im Echtbetrieb stellt sich dann die »Wahrheit« heraus.

Das bedeutet für die Kriterien dieses Bewertungsverfahrens, dass vielleicht manche - abhängig vom Zeitpunkt der durchgeführten Bewertung - noch nicht beantwortet, sprich bewertet werden können. Dies soll jedoch nicht daran hindern, weiter zu tun. Daraus wird auch ersichtlich, wo notwendige Fragen abzuleiten sind.

Dies kann somit auch ein Hinweis für »Blinde Flecken« im Rahmen dieser Managementmaßnahme sein.

Um eine bessere Orientierung zum Einsatz dieses Bewertungsverfahrens zu erhalten, sollen kurz die 3 wichtigsten »Phasen« von Managementmaßnahmen beschrieben und in Verbindung mit den Bewertungskriterien gebracht werden. Anzumerken ist, dass die konkreten Ausprägungen dieser Phasen einen sehr starken Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmenskultur haben.

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### »Phase 1« - die Maßnahme wandert von den Köpfen aufs Papier (Entwicklung):

Ist meist durch die Aussage der Unternehmensleitung gekennzeichnet: »Überlegen werden wir wohl noch dürfen!«. Dieses Motto gibt vielfach darüber Ausdruck, dass in dieser Phase BetriebsrätlInnen nicht eingebunden werden. Mit Information und Kommunikation wird oft sehr verdeckt agiert.

In dieser ersten Phase ist jedoch die Einbindung der Betroffenen entscheidend für eine gute Problem- und Zielanalyse, die ausschlaggebend für die Wirkung der Managementmaßnahme ist.

### »Phase 2« - die Maßnahme wandert vom Papier in die Organisation und zu den Menschen (Einführung):

Der Einführungsweg ist eigentlich der Schalthebel für die gelungene Einführung einer Managementmaßnahme. Vielfach wird noch immer nach dem Prinzip »das Unternehmen ist eine Maschine« vorgegangen und die Maßnahme einfach verordnet. So sind Probleme in dieser Phase oft vorherzusehen, werden aber häufig ignoriert.

Die Einführung einer Managementmaßnahme ist ein sozialer Prozess, der entsprechend zu gestalten ist. Die notwendige Einbeziehung der Betroffenen, zirkuläre Vorgehensweise (zB Ziele wieder in Frage zu stellen und zu verändern) sind wesentliche Kriterien.

### »Phase 3« - die Maßnahme lebt (Anwendung):

Der Alltag ist wieder eingeleitet. Die Maßnahme wird mehr oder weniger von allen »gelebt«. Reale Probleme werden oft erst in dieser Phase erkennbar. Eine regelmäßige Bewertung der Managementmaßnahme hilft, Probleme und Fehlentwicklungen aufzuzeigen und Verbesserungspotentiale zu erkennen.

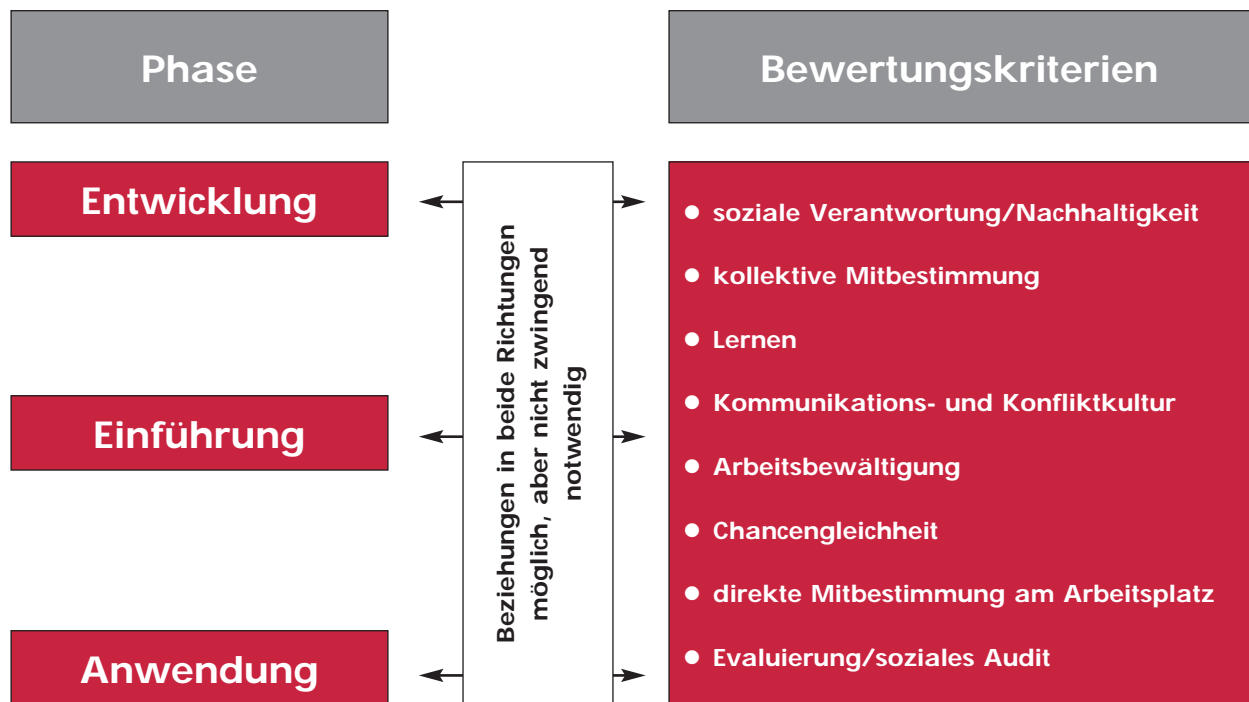
## Phasen der Managementmaßnahmen und Bewertungskriterien

Das Herzstück dieses Bewertungsinstrumentes stellen die Bewertungskriterien dar, wonach die Managementmaßnahmen bewertet werden. Die Bewertungskriterien umfassen die zentralen Anforderungen an eine sozial verantwortliche und beteiligungsorientierte Umsetzung von Managementmaßnahmen:

- >> Soziale Verantwortung/Nachhaltigkeit
- >> Kollektive Mitbestimmung
- >> Lernen
- >> Kommunikations- und Konfliktkultur
- >> Arbeitsbewältigung
- >> Chancengleichheit
- >> Direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- >> Evaluierung/Soziales Audit

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

Die nachfolgende Grafik zeigt den engen Zusammenhang von Phasen und Bewertungskriterien auf.



Die Beziehungen zwischen den Phasen und den Bewertungskriterien und deren Bedeutung sind je nach Situation und Maßnahme unterschiedlich. Es ist wichtig, sich im Rahmen der Bewertung ein detailliertes Bild dazu zu machen.

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Bestandsaufnahme zur Managementmaßnahme ...,

die an Hand der nachfolgenden Kriterien bewertet werden soll

|  |  |
|--|--|
| Betriebsinterner Name der Managementmaßnahme:                |  |
| Allgemeiner Begriff dieser Managementmaßnahme:               |  |
| Kurzbeschreibung der Managementmaßnahme:                     |  |
| Ist in der Entwicklungsphase                                 | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein |
| Ist in der Einführungsphase                                  | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein |
| Ist in der Anwendungsphase                                   | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein |
| Bekannte offizielle Ziele dieser Managementmaßnahme:         |  |
| Verdeckte/vermutete Ziele:                                   |  |
| Wesentliche Merkmale/ erwartete Auswirkungen                 |  |
| Betroffene MitarbeiterInnen/Gruppen von MitarbeiterInnen:    |  |
| Die Hauptverantwortlichen für diese Managementmaßnahme sind: |  |
| Was ist noch offen?  |  |

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Soziale Verantwortung/Nachhaltigkeit

**Ziel:**

Die Managementmaßnahme

verfolgt **soziale und ökologische Ziele** gleichwertig mit den **ökonomischen Zielen** in einer **langfristigen** Perspektive.

|  | Verbale Bewertung  | Bewertung   |
|--|--|---|
| Kriterien  | Indikatoren  |   |
| Die Managementmaßnahme ist auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet.                      | Wirkungshorizont (wer/was ist betroffen, kurz/langfristig) bei Managementmaßnahmen (Dokumentation)   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |
| Ein strukturierter Stakeholder-Dialog* ist fixer Bestandteil bei Planung, Umsetzung und Bewertung.   | Ausmaß und Grad der Verbindlichkeit der Stakeholderbeteiligung (Vereinbarung mit Stakeholdern, Protokolle)   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |
| Soziale, ökologische und ökonomische Ziele werden gleichwertig berücksichtigt. (Triple Bottom Line*) | Entsprechende Einbeziehung von VertreterInnen der 3 Dimensionen (Soziales, Umwelt und Ökonomie) in den Zielfindungsprozess (Dokumentation des Zielfindungsprozesses) | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |

\* = wird im Glossar erläutert

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Kollektive Mitbestimmung

#### Ziel:

Die Beteiligung der betrieblichen Interessensvertretung an der Managementmaßnahme ist definiert.

| Kriterien  | Indikatoren   | Verbale Bewertung | Bewertung   |
|--|---|-------------------|---|
| Der Betriebsrat erhält alle Informationen über die Managementmaßnahme bereits im Planungsstadium (Transparenz).                      | Rechtzeitige Übermittlung der Unterlagen (Einladungen, Dokumentation der Maßnahme, Protokolle)                  |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span><span style="color: red;">■</span> rot</span> <span><span style="color: yellow;">■</span> gelb</span> <span><span style="color: green;">■</span> grün</span> </div> |
| Die Informations- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates bezüglich der Managementmaßnahme sind in verbindlicher Form geregelt.      | Schriftliche Regelung und deren Qualität (Vollständigkeit, Verständlichkeit)                                    |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span><span style="color: red;">■</span> rot</span> <span><span style="color: yellow;">■</span> gelb</span> <span><span style="color: green;">■</span> grün</span> </div> |
| Der Betriebsrat kann bei der Planung und Einführung der Managementmaßnahme mitgestalten und auch beim Einsatz gestaltend eingreifen. | Möglichkeit der Zielbeeinflussung (Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen des Betriebsrates im Managementprozess) |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span><span style="color: red;">■</span> rot</span> <span><span style="color: yellow;">■</span> gelb</span> <span><span style="color: green;">■</span> grün</span> </div> |

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Lernen

#### Ziel:

Kontinuierliches Lernen ist fixer Bestandteil der Managementmaßnahme

| Kriterien   | Indikatoren  | Verbale Bewertung | Bewertung   |
|---|--|-------------------|---|
| Bei der Einführung der Managementmaßnahme wird bewusst auf die Abstimmung mit der Unternehmenskultur geachtet.  | Anwendung von Instrumenten zur Positionsbestimmung (MitarbeiterInnenbefragung, Gruppengespräche) |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |
| Mit den von der Managementmaßnahme betroffenen MitarbeiterInnen werden regelmäßig Erfahrungen ausgetauscht.     | Einholen von Feedback (MitarbeiterInnenbefragung, Beteiligung an Workshops)                      |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |
| Die MitarbeiterInnen werden angeleitet, Entscheidungen zu hinterfragen und Handlungsalternativen vorzuschlagen. | Institutionalisierte Vorgangsweise (Spielräume, Spielregeln, Vorschlagswesen)                    |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Kommunikations- und Konfliktkultur

**Ziel:**

Die Managementmaßnahme kennzeichnet einen offenen und konstruktiven Umgang mit Kommunikation und Konflikten.

| Kriterien   | Indikatoren  | Verbale Bewertung | Bewertung   |
|---|--|-------------------|---|
| Alle MitarbeiterInnen haben einen entsprechenden Zugang zu Informationen.   | Zufriedenheit mit Informationsversorgung<br>(rechtzeitig, ausreichend, aller/betroffener MitarbeiterInnen) |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |
| Es gibt ein Verfahren das sicherstellt, Missstände und Probleme offen ansprechen zu können und zu behandeln.                                  | Verfahren zur Förderung von Transparenz und Konfliktfähigkeit im Unternehmen                               |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |
| Die Managementmaßnahme beinhaltet auch ein Verfahren, das einen konstruktiven Umgang mit Interessensgegensätzen mit Stakeholdern* ermöglicht. | Beschwerdemanagement für externe Stakeholder*  |                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>■ rot</span> <span>■ gelb</span> <span>■ grün</span> </div> |

\* = wird im Glossar erläutert

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Arbeitsbewältigung

**Ziel:**

Bei der Gestaltung der Managementmaßnahme wird auf eine optimale Arbeitsbewältigung\* durch die betroffenen Beschäftigten geachtet.

|   | Verbale Bewertung  | Bewertung   |
|---|--|---|
| Kriterien   | Indikatoren  |   |
| Die Managementmaßnahme berücksichtigt die Fähigkeiten und Interessen entsprechend, so dass weder Unter- noch Überforderung entstehen. | Vergleich zwischen Qualifikationen und ausgeübter Tätigkeit, MitarbeiterInnenbefragung         | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span><span style="color: red;">■</span> rot</span> <span><span style="color: yellow;">■</span> gelb</span> <span><span style="color: green;">■</span> grün</span> </div> |
| Die Managementmaßnahme ermöglicht den Beschäftigten den Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben befriedigend zu gestalten.           | Gelebte Work-Life-Balance* (alters- und familiengerechtes Arbeiten, MitarbeiterInnenbefragung) | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span><span style="color: red;">■</span> rot</span> <span><span style="color: yellow;">■</span> gelb</span> <span><span style="color: green;">■</span> grün</span> </div> |
| Die Managementmaßnahme ermöglicht den Beschäftigten den Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben befriedigend zu gestalten.           | Projektauftrag, Stellenbeschreibung, Betriebsvereinbarung, Dokumentation der Abläufe/Prozesse  | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span><span style="color: red;">■</span> rot</span> <span><span style="color: yellow;">■</span> gelb</span> <span><span style="color: green;">■</span> grün</span> </div> |

\* = wird im Glossar erläutert

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Chancengleichheit

Ziel:

Bei der Gestaltung der Managementmaßnahme wird die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Beschäftigten als Ressource betrachtet.

| Kriterien   | Indikatoren   | Verbale Bewertung | Bewertung   |
|---|---|-------------------|---|
| Die unterschiedlichen Betroffenheiten werden bei der Gestaltung der Managementmaßnahme berücksichtigt.  | Systematische Einbeziehung von Unterschieden (Frauen/Männer, ethnische Minderheiten, Behinderte, jüngere/ältere ArbeitnehmerInnen) zB durch Instrumente des Gender-mainstreaming* und Diversity Management* |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |
| Bei der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen (Projekt-, Steuergruppen) wird auf die Vertretung von unterschiedlichen Gruppen im Verhältnis zu ihrer Repräsentanz im Betrieb geachtet. | Vertretung von Betroffenen/ potentiell benachteiligten Gruppen in Arbeitsgruppen  |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |
| Der Umgang mit Vielfalt ist Gegenstand von begleitenden Maßnahmen.  | zB: Prozessbegleitung, Vorträge, Seminare zur Sensibilisierung für Antidiskriminierungspolitik und Chancengleichheit*.  |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |

\* siehe Module »Gender Mainstreaming« und »Vielfalt nutzen«

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Ziel:

Die von der Managementmaßnahme betroffenen MitarbeiterInnen werden an Planung, Ausführung und Evaluierung in verbindlicher Form beteiligt.

| Kriterien   | Indikatoren   | Verbale Bewertung | Bewertung   |
|---|---|-------------------|---|
| Die Rahmenbedingungen der Beteiligung werden von den betroffenen MitarbeiterInnen mitgestaltet.                                 | Vereinbarte Spielregeln der Beteiligung (Projektbeschreibung) |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |
| Die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, Maßnahmen, die ihnen als ungeeignet erscheinen, zu hinterfragen (Diskursivrechte*). | Vorhandensein von Diskursivrechten                            |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |
| Alle betroffenen MitarbeiterInnen sind an Problemlösungsprozessen, die sie selbst betreffen, beteiligt.                         | Dokumentation über Problemlösungsprozesse                     |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |

\* = wird im Glossar erläutert

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Evaluierung/Soziales Audit

**Ziel:**

Die Auswirkungen der

Managementmaßnahme auf die betroffenen MitarbeiterInnen werden regelmäßig erhoben, um entsprechende Verbesserungsprozesse einzuleiten.

| Kriterien   | Indikatoren   | Verbale Bewertung | Bewertung   |
|---|---|-------------------|---|
| Unter Beteiligung von Betriebsrat und MitarbeiterInnen wird regelmäßig ein Soziales Audit durchgeführt.         | Evaluierungsbericht, der die Auswirkungen der Managementmaßnahme transparent macht (betreffend die Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Gehalt, Gesundheit, die Arbeitsbeziehungen sowie die Gesellschaft) |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |
| Erforderliche Verbesserungsmaßnahmen werden unter Beteiligung von Betriebsrat und ArbeitnehmerInnen festgelegt. | Einholung von Verbesserungsvorschlägen, Beratungen mit dem Betriebsrat, ev. auch mit externen Stakeholdern*   |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |
| Relevante Ergebnisse (Stärken und Schwächen) werden für alle Stakeholder* veröffentlicht.                       | Transparente und umfassende Berichterstattung (Nachhaltigkeits- bzw. Sozialbericht)   |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> rot</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> gelb</li> <li><span style="color: green;">■</span> grün</li> </ul> |

\* = wird im Glossar erläutert

**Ampelbewertung:** grün = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, rot = trifft nicht zu

# Verantwortungsvoll managen

Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Zusammenfassung und weitere Schritte

|   |  |
|---|--|
| Meine/unsere abschließende Bewertung lautet:  |  |
| Die zentralen Fragestellungen aus meiner/unsere Sicht lauten:   |  |
| Meine/unsere Einschätzung zu möglichen Rationalisierungspotentialen:  |  |
| Chancen und Risiken, die sich durch den Einsatz dieser Managementmaßnahme für die betroffenen MitarbeiterInnen ergeben können (Gewinner und Verlierer): |  |
| Chancen und Risiken, die sich durch den Einsatz dieser Managementmaßnahme für das Unternehmen ergeben können:   |  |
| Folgende nächste Schritte sind nützlich:  |  |
| Welche Arbeitsstrukturen und Ressourcen braucht der Betriebsrat?  |  |
| Was ist offen?  |  |
| Meine/unsere Position zu dieser Managementmaßnahme lautet:  |  |

## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

### Glossar

**Antidiskriminierungspolitik:** Siehe Modul »Vielfalt nutzen«

**Arbeitsbewältigung:** Wenn die Anforderungen aus der Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die persönliche Arbeitsfähigkeit gut aufeinander abgestimmt sind, sprechen wir von einer optimalen Arbeitsbewältigung.

**CSR - Corporate Social Responsibility (= Soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen):** Das Kürzel CSR steht für eine Unternehmensstrategie, die auf eine nachhaltige, langfristig orientierte Unternehmensentwicklung abstellt und ökonomische, soziale und ökologische Ziele auf einander abgestimmt verfolgt und dabei die Sichtweisen der Stakeholder (betriebliche Anspruchsgruppen wie KonsumentInnen, ArbeitnehmerInnen und deren VertreterInnen, Menschenrechts-, Umweltgruppen) systematisch in die Entscheidungsfindung einbezieht (siehe auch Stakeholder und Stakeholderdialog).

*Der Trend zu CSR kommt aus den USA. Hintergrund für diese Entwicklung ist der zunehmende Druck auf Unternehmen durch die öffentliche Kritik an zweifelhaften Unternehmensstrategien. Drastische Fälle rücksichtsloser Ausbeutung von natürlichen Ressourcen, Verstöße gegen Kernarbeitsnormen, Kinderarbeit und Bilanzbetrugsskandale haben unternehmerisches Handeln in Misskredit gebracht. Viele Unternehmen versuchen daher, durch CSR-Maßnahmen (Verhaltenskodizes, Sozial-Audits, Nachhaltigkeitsberichte) dem Vorwurf mangelnder Verantwortung zu begegnen. Die Glaubwürdigkeit dieser Aktivitäten muss durch wirksame - auch externe - Kontrollen, gewährleistet werden.*

**Diskursivrechte:** verbindlich verankertes Recht der MitarbeiterInnen auf nachvollziehbare Erklärung und Begründung aller Maßnahmen und Weisungen sowie das Recht, diese Begründungen zu hinterfragen, zu kritisieren und Vorschläge dazu einzubringen.

*Das Recht auf diskursive Auseinandersetzung erfordert Regeln, nach denen der Prozess der Einigung bzw. des Interessenausgleichs stattzufinden hat. Diese individuellen Partizipationsrechte im Betrieb sind eine unabdingbare Voraussetzung für ein lernendes Unternehmen, denn Organisationslernen erfordert die kooperative Mitwir-*

*kung der Beschäftigten, und diese wird nur zu gewinnen sein, wenn die Beschäftigten mit ihren Bedürfnissen nach persönlicher Entfaltung ernst genommen werden.*

**Diversity Management:** zielt darauf ab, Verschiedenheit - also soziale Unterschiede aufgrund von Geschlecht, Ethnie, Alter, Religion, Schicht oder Lebensstil - bewusst zu machen und darauf entsprechend zu reagieren, um Chancengleichheit zu gewährleisten. *Zielvorgaben zur Entwicklung von Frauen in Führungspositionen, interkulturelles Training für MitarbeiterInnen aller Ebenen, Aufbau altersgemischter Belegschaften, betrieblich geförderte Netzwerke von Schwulen und Lesben, Incentives für Führungskräfte, welchen die Förderung aller Potentiale tatsächlich gelingt, sind Beispiele für Maßnahmen des Diversity Management.*

*Dabei geht es neben konkreten und raschen auch um strukturelle und längerfristige Veränderungen. Dahinter stehen auch Effizienzüberlegungen im Unternehmen, so zB: die Notwendigkeit, unterschiedliche Märkte und Zielgruppen besser zu verstehen und zu bedienen, hohe Geld- und Kompetenzverluste beim Ausscheiden qualifizierter Frauen wegen Mutterschaft, Nachweise über bessere Leistung von Betrieben mit Frauen in Führungspositionen und kulturell gemischten Betrieben.*

**Gender Mainstreaming:** Siehe Modul »Gender Mainstreaming«

**NGOs - Non-governmental Organisations (Nicht-Regierungsorganisationen):** sind nicht-gewinnorientierte, nicht-staatliche Organisationen, die Interessen vertreten, die weder von der Privatwirtschaft noch vom Staat ausreichend wahrgenommen werden. *Transnationale Unternehmen werden gegenüber Regierungen und Gewerkschaften im Prozess der Globalisierung mächtiger. Dort, wo Regierungen unfähig oder nicht willens sind einzugreifen, werden Aufgaben von NGOs übernommen. Organisationen wie Amnesty International oder Greenpeace sind seit den 90er Jahren zu einer bedeutenden Gegenkraft zur Macht transnationaler Unternehmen geworden. NGOs wenden sich nicht nur an die Politik, sondern versuchen auch über politischen Druck neue Marktregulative durchzusetzen, um Unternehmen zu einer Änderung ihrer Praktiken zu bewegen.*



## Ein »Werkzeugkoffer« für Führungskräfte

**Stakeholder = InteressensträgerInnen/Anspruchsgruppen:** Individuen oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind.

Als Stakeholder gelten dabei zB: neben den Shareholdern (Aktionären) die MitarbeiterInnen (bis hin zu den ManagerInnen, zB: Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit), die KundInnen (zB: Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Anrainer, die Lieferanten, der Staat (zB: Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz), die Öffentlichkeit, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen bzw. NGOs (zB: entwicklungspolitische Organisationen, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen).

Das Stakeholder-Konzept wurde 1963 am Stanford Research Institute entwickelt, und zwar als Generalisierung des Begriffs Stockholder (Aktionär), um die Aufmerksamkeit des Managements auch auf andere Interessengruppen (zB: ArbeitnehmerInnen, KundInnen) neben den Anteilseignern zu lenken. (Vgl. Dazu Freeman, R. E., Strategic management: A stakeholder approach, Boston, 1984). In der europäischen CSR-Debatte hat das Stakeholder-Konzept einen zentralen Stellenwert bekommen. Danach handelt ein Unternehmen sozial verantwortlich, »wenn es anstrebt, ein für alle Beteiligten akzeptables Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen und Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder herzustellen.« (Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel 2002)

Es gibt verschiedene Kriterien für die Unterscheidung der Stakeholder bzw. InteressenträgerInnen:

- zB: Unterscheidung zwischen internen Stakeholdern (ArbeitnehmerInnen, Betriebsrat, Management) und externen Stakeholdern (EigentümerInnen, FremdkapitalgeberInnen, KundInnen, KonkurrentInnen, LieferantInnen, Gewerkschaften, private und staatliche Vereinigungen, Regierungen auf allen Ebenen (Bund, Land, Gemeinde))
- Unterscheidung nach Macht (formal, ökonomisch, politisch) und Interessen (privat, privatwirtschaftlich, volkswirtschaftlich und gesellschaftlich)

(Wolfgang H. Staehle, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Verlag Franz Vahlen, München 1999, S. 426 - 437)

**Stakeholder-Dialog:** Dialog mit den Stakeholdern als Basis für einen möglichen Interessen-Ausgleich und der Schaffung von Win-Win-Situationen.

**Triple Bottom Line (»Drei-Säulen-Modell«):** Das Drei-Säulen-Modell geht von der Vorstellung aus, dass Nachhaltigkeit durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen, erreicht werden könne.

**Work-Life-Balance:** Bedeutet, einen zumutbaren Ausgleich (Balance) zwischen Arbeit und Privatleben zu schaffen.

Entsprechende Maßnahmen dazu sind zB: Flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsservice, Gesundheitsförderung, Sabbatical, usw.

Lebens- und Arbeitswelt harmonisch in Einklang zu bringen, zählt zu den großen Herausforderungen der Gegenwart. In unserer Gesellschaft ist die Organisation der Erwerbsarbeit den persönlichen und familiären Interessen übergeordnet. Wer seine Aufgaben und Interessen in beiden Lebensbereichen (Arbeitswelt und Familie/Privatleben) ernst nimmt, gerät damit fast zwangsläufig in Konflikte.

Siehe auch Modul »Age Mainstreaming«

**Soziales Audit:** ist der zusammenfassende Begriff für Instrumente, Methoden und Verfahren, mit deren Hilfe die Auswirkungen betrieblicher Veränderungen auf ArbeitnehmerInnen geprüft, bewertet bzw. beurteilt und entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen werden können. (Vgl. dazu GPA-Broschüre Soziales Audit. Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen, Wien 2002).

### Die AutorInnen

#### **Peter Grüner**

Teamleiter  
Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds  
peter\_gruener@waff.at

#### **Mag. Maria Anna Hilscher**

Germanistin  
AUVA Wien  
maria-anna.hilscher@auva.sozvers.at  
Redaktionelle Betreuung

#### **Mag. Andrea Kampelmühler**

Interne & Externe Kommunikation  
BR-Vorsitzende  
WienIT EDV Dienstleistungsgesellschaft Wien  
andrea.kampelmuehler@wienit.at  
Gender mainstreaming - Gleichberechtigung

#### **Dr. Michael Muschick**

Hauptreferent, Unternehmensstrategie  
SSG Graz  
michael.muschick@e-steiermark.com  
Vielfalt nutzen - MitarbeiterInnen vor Diskriminierung schützen

#### **Dr. Gerald Musger**

Sekretär der Interessengemeinschaft IG PROFESSIONAL  
Supervisor/Österreichische Vereinigung für Supervision  
ÖGB-GPA Wien  
gerald.musger@gpa-djp.at  
Positionen überprüfen - Reflexion und Selbstreflexion im Management

#### **Ing. Max Steinhäusler**

Prozessingenieur Brammenfertigung  
Betriebsrat  
Vöest Alpine Stahl GmbH Linz  
max.steinhaeusler@voestalpine.com  
Age Mainstreaming - Ältere fördern, Jüngeren ihre Chancen bewahren

#### **Herbert Waloschek**

Organisationspromoter  
Raiffeisen Zentralbank Wien  
herbert.waloschek@gmail.at  
Risiken erkennen und managen - Umgang mit Schwierigkeiten  
Konflikte bewältigen - Wege zu mehr Harmonie



# mitmachen – mitreden – mitbestimmen



**Interessengemeinschaften** der GPA-djp bringen Menschen mit ähnlichen Berufsmerkmalen zusammen. Zum Austauschen von Erfahrungen und Wissen, zum Diskutieren von Problemen, zum Suchen kompetenter Lösungen, zum Durchsetzen gemeinsamer beruflicher Interessen.

## Mit Ihrer persönlichen Eintragung in eine oder mehrere berufliche Interessengemeinschaften

>> erhalten Sie mittels Newsletter (elektronisch oder brieflich) regelmäßig Informationen über Anliegen, Aktivitäten und Einladungen für Ihre Berufsgruppe;

>> können Sie Ihre beruflichen Interessen auf direktem Weg in die Kollektivvertragsverhandlungen Ihres Branchenbereichs einbringen;

>> erschließen Sie sich Mitwirkungsmöglichkeiten an Projekten, Bildungsveranstaltungen, Kampagnen, Internet-Foren und anderen für Ihre Berufsgruppe maßgeschneiderten Veranstaltungen, auch auf regionaler Ebene;

>> nehmen Sie von der Interessengemeinschaft entwickelte berufsspezifische Dienstleistungen und Produkte in Anspruch (Fachberatung auf regionaler Ebene, Bücher, Broschüren und andere Materialien);

>> beteiligen Sie sich an demokratischen Direktwahlen Ihrer beruflichen Vertretung auf Bundesebene sowie regionaler Ebene und nehmen dadurch Einfluss auf die gewerkschaftliche Meinungsbildung und Entscheidung.

[www.gpa-djp.at/interesse](http://www.gpa-djp.at/interesse)

## Interessengemeinschaften

Ihr Zusatznutzen ohne Extrakosten

**IG PROFESSIONAL** für GeschäftsführerInnen, TeamleiterInnen, KonstrukteurInnen, DirektorInnen, TechnikerInnen, WissenschaftlerInnen, MeisterInnen, freiberufliche ManagerInnen, AbteilungsleiterInnen, ProjektleiterInnen, ÄrztInnen, SpezialistInnen auf anderen Gebieten - kurz für FachexpertInnen und Führungskräfte

**IG FLEX** für WerkvertragnehmerInnen, freie DienstvertragnehmerInnen und GewerbescheininhaberInnen ohne eigene Angestellten

**IG SOCIAL** für Alten-, Kranken-, BehindertenbetreuerInnen, SozialarbeiterInnen, aber auch Angestellte in sozialen Berufen

**IG IT** für IT-SpezialistInnen, MitarbeiterInnen bei EDV-Projekten, im Internet und neuen Medien sowie in der Telekommunikation

**IG EDUCATION** für ErwachsenenbildnerInnen, (freie) TrainerInnen, LehrerInnen an Fachhochschulen und Privatuniversitäten, Menschen in Beratungsberufen

**IG EXTERNAL** für AußendienstmitarbeiterInnen, ServicetechnikerInnen, mobile KrankenpflegerInnen, BaustellenleiterInnen, LeiterInnen internationaler Forschungsprojekte, ForstaufseherInnen oder KundenbetreuerInnen von Versicherungen

**IG MIGRATION** für Menschen, die in Österreich ohne österreichische Staatsbürgerschaft leben bzw. diese erst während ihres Aufenthaltes erwerben, MitarbeiterInnen in Beratungsstellen, in Initiativen von MigrantInnen, ÖsterreicherInnen, die in einem fremden Land leben sowie Menschen, denen dieses Thema wichtig ist

**IG POINT-OF-SALE** für Menschen in Verkauf und Beratung (zB VerkäuferInnen, BankkundenbetreuerInnen, KundenbetreuerInnen, ...)

## Ich möchte mich in folgende Interessengemeinschaften eintragen:

- IG PROFESSIONAL     IG FLEX     IG SOCIAL     IG EDUCATION     IG MIGRATION  
 IG EXTERNAL     IG IT     IG POINT-OF-SALE

Dieses Service ist für mich kostenlos.

Frau     Herr    Titel .....

Familiename ..... Vorname .....

Straße/Haus-Nr. .... PLZ/Wohnort .....

Berufsbezeichnung ..... Betrieb .....

Telefonisch erreichbar ..... eMail .....

Datum/Unterschrift

# Ihre Kontaktadressen der GPA-djp

**Service-Hotline: 05 03 01-301**

**Gewerkschaft der Privatangestellten,  
Druck, Journalismus, Papier**

1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1  
service@gpa-djp.at

Regionalgeschäftsstelle **Wien**  
1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

Regionalgeschäftsstelle **Niederösterreich**  
3100 St. Pölten, Gewerkschaftsplatz 1

Regionalgeschäftsstelle **Burgenland**  
7000 Eisenstadt, Wiener Straße 7

Regionalgeschäftsstelle **Steiermark**  
8020 Graz, Karl-Morre-Straße 32

Regionalgeschäftsstelle **Kärnten**  
9020 Klagenfurt, Bahnhofstraße 44/4

Regionalgeschäftsstelle **Oberösterreich**  
4020 Linz, Volksgartenstraße 40

Regionalgeschäftsstelle **Salzburg**  
5020 Salzburg, Markus-Sittikus-Straße 10

Regionalgeschäftsstelle **Tirol**  
6020 Innsbruck, Südtiroler Platz 14-16

Regionalgeschäftsstelle **Vorarlberg**  
6901 Bregenz, Reutegasse 11

**[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)**

**Es gibt vieles,**

für das es sich lohnt,  
organisiert zu sein.

**service@gpa-djp.at**

