

Daniela Eberhardt *Hrsg.*

Führung von Vielfalt

Praxisbeispiele für den Umgang mit
Diversity in Organisationen

 Springer

Führung von Vielfalt

Daniela Eberhardt
(Hrsg.)

Führung von Vielfalt

Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in
Organisationen

Mit 44 Abbildungen

Herausgeber
Daniela Eberhardt
Stadt Zürich
Direktorin Human Resources Management
Zürich
Schweiz

ISBN 978-3-662-48413-5
DOI 10.1007/978-3-662-48414-2

ISBN 978-3-662-48414-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Illustrationen: Jana Eberhardt
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Geleitwort

Analoges Denken wird von einigen als fundamentaler Mechanismus der Wissensgenerierung betrachtet (Hofstadter, 2013). Auch wenn dies nicht so wäre, können wir nicht bestreiten, wie stimulierend, anregend und anspornend die Anwendung einer Analogie sein kann. So bringen wir beispielsweise die Bedeutung der Vielfalt in physischen, biologischen und gesellschaftlichen Systemen miteinander in Verbindung. Dabei muss jedoch unterstrichen werden, dass eine solche Herangehensweise keinen Anspruch erhebt, sich auf eine experimentelle Untersuchungsmethode oder einen nachgewiesenen theoretischen Ansatz zu stützen. Sie versteht sich nur als Einladung zur Reflexion.

Am Anfang steht das Konzept der Stabilität. Stabilität heißt jedoch nicht Stillstand: Ein sich ständig weiterentwickelndes System kann auch ein stabiles System sein, wie dies in der mathematischen Theorie der dynamischen Systeme der Fall ist. Hinter dem Konzept der Stabilität verbirgt sich die Idee der Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren. Somit lässt sich die Stabilität eines Systems nur im Verhältnis zu einer fundamental instabilen Umgebung definieren. Durch die Wechselbeziehung mit seiner Umgebung befindet sich ein stabiles System dauernd in einem Spannungsverhältnis, es könnte jederzeit von seiner Ausgangsposition abweichen. Die vielfachen Versuche, den Begriff Stabilität seit Alexander Ljapunov mathematisch zu formalisieren, führen immer wieder zu der Grundfrage: Wie können wir mit Störungen umgehen? Um diese Frage im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen zu beantworten, entsteht häufig die Versuchung, den sozialen Konformismus zu fördern und die Suche nach einem gesellschaftlichem Einheitsdenken, einer »pensée unique«, zu unterstützen (Flood, 1997, S. 15). Dies ist verständlich.

Analoges Denken lädt uns jedoch ein, von dieser Denkweise abzuweichen. Wenn es Bereiche gibt, in denen Diversität und Vielfalt eine wichtige Rolle spielen, dann die Naturwissenschaften. Und wenn es eine Disziplin gibt, die sich hauptsächlich mit der Frage der Vielfalt von Organismen befasst, dann die Genetik. Eine ihrer Haupte Erkenntnisse ist, dass Vielfalt der Garant für Stabilität ist. Artenbeständigkeit und Widerstandsfähigkeit einer Spezies sind in einer feindlichen Umgebung nur bei genügender genetischer Durchmischung gesichert. Dieses Fazit bezieht sich – analogen Überlegungen entsprechend – auf die kulturelle Durchmischung, eine Durchmischung bedingt durch Akkulturation oder Verschmelzung. Dies trifft z. B. für die Blütezeit von Montparnasse in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts zu, als das kosmopolitische Paris die ganze Welt mit seinen kreativen Extravaganzen nachhaltig beeinflusste. So lässt sich auch die Anziehungskraft des »melting pot« der amerikanischen Universitäten auf Generationen von Forschern erklären. Diversität scheint ein wesentlicher Bestandteil der Stabilität und des Fortschritts in gesellschaftlichen Organisationsformen zu sein.

Setzen wir unsere Analogie fort: Während in der Zoologie und der Botanik eine enorme Artenvielfalt beschrieben wird, reduziert die Genetik diese Verschiedenartigkeit auf das Kombinieren von vier Aminosäuren, die sich in lange DNA-Stränge verketteten. Das gleiche gilt für die Physik, die unendlich erscheinende Vielfalt der Materialien, mit denen wir täglich in Kontakt sind, reduziert sich gemäß dem Standardmodell der Teilchenphysik auf die Rekombination von 12 Elementarteilchen und gleich vielen Antiteilchen.

Rekombination und Kombination sind die Schlüsselwörter zur Charakterisierung der Vielfalt in der Biologie und der Physik. Rekombination der Aminosäuren für die biologische Vielfalt, der Elementarteilchen für die physikalische Struktur der Welt, eine Neuordnung, die jedes Mal aus einem reduzierten Satz von Elementen erfolgt. Vielfalt wird nicht bestimmt durch die Anzahl der Basiselemente, sondern durch die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten der Grundbausteine.

Wir befinden uns auf den ersten Blick in Präsenz eines Prinzips, das als starker Reduktionismus bezeichnet werden kann, wenn es im Bereich der soziologischen Systemtheorie angewendet wird. Man kann aber auch andersherum argumentieren. In der Idee der Identifikation einer kleinen Zahl von Basiselementen, die man unendlich kombinieren kann, um Vielfalt zu schaffen, ist mehr als eine simple Reduktion der Komplexität anhand einer vereinfachenden Modellierung enthalten. Man wird dazu verleitet zu denken, es handle sich um ein fundamentales Prinzip, eine Art Naturgesetz, das die Entstehung der Diversität aus einer kleinen Anzahl von Parametern, die sich gemäß einer limitierten Anzahl von Gesetzen zusammenfügen, erklärt.

Die Idee gefällt, aber bleiben wir vorsichtig: Die Analogie ist sicher eine alte Verbündete rationalen Denkens und wissenschaftlicher Argumentation. Sie hat allerdings häufig irreführt. Bis zum 16. Jahrhundert hat das analoge Denken eine fundamentale Rolle in der Wissensgenerierung gespielt (Foucault, 1966, S. 36), hat aber oft in eine Sackgasse geführt. Erwähnen wir z. B. die vom Arzt Oswald Croll verwendete Analogie aus dem 16. Jahrhundert: Er verglich den Ablauf eines Schlaganfalls mit einem Gewitter, ein Vergleich, der sicher nicht zu neuen Erkenntnissen über die Pathogenese der Apoplexie geführt hat (Foucault, 1966, S. 38).

Eine Übertragung der Bedeutung des Begriffs Diversität aus der Teilchenphysik oder der Genetik auf einen anderen Bereich ist somit mit Vorsicht zu genießen. Trotzdem, und das ist das Einzige, was wir aus diesem »analogen Beweis« schlussfolgern können: Die Vielfalt eines sozialen Systems trägt zu seiner Stärke und Stabilität bei und die zugrunde liegenden Mechanismen verdienen unsere Aufmerksamkeit. Es ist also an der Zeit, über die Bedeutung der Vielfalt für ein Unternehmen nachzudenken. Wie soll man sie in der Führung eines Unternehmens einbinden?

Das Thema dieses Fallstudienbands ist relevant. Der gewählte Ansatz ist empirisch. Mithilfe von Erfahrungen wird versucht herauszufinden, wie Vielfalt in die Führung von Unternehmen miteinbezogen werden soll. Es handelt sich um eine grundsätzliche Frage und es ist an der Zeit, sich eingehend damit zu befassen.

Jean-Marc Piveteau

Literatur

Flood, C. & Bell, L. (1997). *Political Ideologies in Contemporary France*. London: A&C Black.
 Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*. Paris: Gallimard.
 Hofstadter, D. & Sander, E. (2013). *Surfaces and Essences: Analogy as the Fuel and Fire of Thinking*. New York: Basic Books.

Vorwort und Dank

(Wie) lässt sich Vielfalt führen? Das war die große Frage beim diesjährigen IAP Impuls-Anlass und das ist die große Frage dieses Fallstudienbandes. Sie kennen diese Vielfalt der Führung bestimmt auch: Mitarbeitende, die nicht auf Dienstreise gehen können, weil sie die Kinderbetreuung abdecken müssen, da die Partnerin oder der Partner dienstliche Verpflichtungen wahrnimmt. Die jüngste Mitarbeiterin im Team, die bei Präsentationen mit dem Einsatz neuer Technologien beeindruckt. Sitzungen, in denen die einen in ihrer Handagenda blättern und die anderen ihr papierloses Office im Tablet bedienen. Ein Vorgesetztenwechsel, bei dem der zu pensionierende Kollege seinen enormen Erfahrungsschatz gar nicht in Worte fassen kann, sondern meint »diese Entscheidungen treffe ich einfach«. Die junge Führungsperson, die übernimmt, auch viele ältere Mitarbeitende führt und dabei komplett anders vorgeht. Menschen, denen die Komplexität und das Tempo zu viel wird und andere, die darin aufgehen ... jung, alt, männlich, weiblich, mit oder ohne Migrationshintergrund, in Vollzeit oder Teilzeit, selbstbewusst, unsicher, Querdenker, Workaholics, solche mit gesundheitlichen oder anderen Leistungseinschränkungen, unterschiedlichen Kompetenzen, familiären oder gesellschaftlichen Verpflichtungen und anderen Facetten von Vielfalt. Und immer, wenn Sie Führungsentscheidungen treffen (oder nicht treffen), greifen Sie in das Leben und Arbeiten von anderen ein. Das ist eine große Verantwortung. Letztendlich geht es darum, den Spagat zu bewältigen zwischen individuellen Kompetenzen, Erwartungen und dem gemeinsamen Erfolg, der Gesamtausrichtung einer Organisation.

Eines ist klar: Vielfalt ist spannend und bunt und bringt viele Vorteile. Vielfalt zu führen heißt auch Menschen zu verbinden, die sich in ihrer Art und Arbeitsweise nicht so ähnlich sind. Und da wird es »spannend«, oft auch sehr »herausfordernd« und führt bei mir zu der Selbsterfahrung, dass Vielfalt zu führen keinesfalls damit enden kann, dass nachher alles einheitlich ist.

Persönlich hatte ich während meines gesamten Berufslebens die Chance, mich mit der Vielfalt von Führung praktisch und wissenschaftlich auseinanderzusetzen. Nach vielen Jahren Führungstrainings, Führung, Führungsentwicklung, Führungsforschung habe ich mich in meiner neueren inhaltlichen Arbeit mit der Zukunft der Führung und den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Führung auseinandergesetzt. Dabei bin ich auf ganz neue Herausforderungen und Herangehensweisen in der Vielfalt der Führung gestoßen. In den Jahren 2008–2015 hatte ich als Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie das Privileg Vielfalt zu führen und zu erleben, wie daraus so viel Wertvolles entstehen kann. Über die Jahre hinweg durfte ich Entwicklungen von Mitarbeitenden begleiten und erleben. Zusammen mit Führungskolleginnen und -kollegen auf den unterschiedlichen Führungsstufen, vielfältigen Kolleginnen und Kollegen im eigenen Verantwortungsbereich und in anderen Abteilungen durfte ich eine Zeit der Veränderung, der Profilierung und Festigung gestalten und erleben, wie sich die Menschen und das IAP erfolgreich entwickelten.

Am 01.09.2015 habe ich als HR-Direktorin der Stadt Zürich die Möglichkeit erhalten, mich für eine Vielfalt von Themen, Menschen und Organisationen innerhalb der »Stadt der Städte« – in Zürich – zu engagieren. Darauf freue ich mich.

Mit dem Fallstudienband zur Führung von Vielfalt verabschiede ich mich als Herausgeberin dieser kleinen Fallstudienreihe. Ich bedanke mich herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, die mit ihrem Beitrag zur Vielfalt des Buches beigetragen haben. Mein Dank gilt auch meinen Kolleginnen Ellen Gundrum und Bernadette Rufer, die mich mit Feedbacks, Anregungen und Einsatz in der Betreuung des Projektes unterstützt haben und unserer Lektorin Daniela Böhle, die mit hohem Engagement und großer Professionalität »Einheit in die Vielfalt« des Schreibens gebracht hat. Große Freude macht mir, dass unsere Tochter Jana Eberhardt mit ihren Zeichnungen dieses Buch bereichert, Danke!

Mein letzter Dank gehört all meinen vielfältigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am IAP, dem Führungsteam und auch meinem Vorgesetzten, den Kollegen aus der Departementsleitung und aus der ZHAW, mit denen ich die vielen Jahre so vielfältig zusammenarbeiten durfte.

Für all diese offenen und konstruktiven Formen der Zusammenarbeit bin ich sehr dankbar, blicke auf eine reichhaltige Zeit zurück und möchte abschließend bemerken:

Vielfalt von Führung heißt Mensch verbinden, damit sich der gemeinsame Denk- und Handlungsraum erweitert. Führung von Vielfalt bedeutet viel zu ermöglichen und gleichwohl Ordnung zu schaffen, damit die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Ziele erreicht werden können. Meinem Nachfolger Prof. Dr. Christoph Negri wünsche ich viel Freude und Erfolg bei seiner vielfältigen neuen Tätigkeit als Leiter IAP.

Die Herausgeberin

Daniela Eberhardt

Zürich, im September 2015

Autorinnen und Autoren



Christian Aveni, MBA in Management

Christian Aveni hat seine Laufbahn in der Kreditberatung begonnen und ist anschließend sukzessive in das Privatkundengeschäft eingestiegen, in dem immer mehr Verantwortung übernahm und schließlich ein Family Office führte. Nach seiner Zeit im Bankenumfeld hat Christian Aveni in unterschiedlichen Kontexten Neugeschäfte aufbaut und weiterentwickelt. Er hat dabei auch als selbstständiger Unternehmer gearbeitet und sich in Management (MBA) weitergebildet. Seit fünf Jahren leitet er die Region West (inklusive Tessin) der Verkaufsorganisation der Swisscom mit rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Neben den Spezialfunktionen und strategischen Rollen sind Teamleiterinnen und Teamleiter in aktuell 37 Shops der Region für den Verkauf zuständig.



Claudia Beutter, lic.phil.

Psychologin und Organisationsberaterin BSO. Internationale Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Change Beratung. Langjährige Führungserfahrung auf verschiedenen Stufen in mehrsprachigen Unternehmen der Industrie und Dienstleistungsbranche. Führungsverantwortung und Projektverantwortung in Pionierfunktionen und Restrukturierungen. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie arbeitet sie als Beraterin und Dozentin im Bereich Leadership, Change und Beratungsweiterbildungen. Ihre Schwerpunkte sind Kulturentwicklung, Feedback und Organisations- und Führungsentwicklung.



Ursula Bolli-Schaffner, Prof. em. lic. phil.

Studium der Anglistik und Geschichte, Diplom für das Höhere Lehramt (Universität Zürich). Erste Genderbeauftragte am vormaligen Technikum Winterthur (ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Engineering). Gründungsmitglied des Beratungsorgans Bundesprogramm Chancengleichheit an Fachhochschulen des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, Gründungspräsidentin Kommission Genderkonferenz der Fachhochschulen KFH. Umfassende Erfahrung in Entwicklung und Leitung von Genderprojekten an Fachhochschulen. Aufbau und Leitung Stabsstelle Gender Zürcher Fachhochschule ZFH und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Gründung Fachstelle Gender Studies Zürcher Fachhochschule ZFH. Entwicklung und Leitung des Programms mentoring fff – Frauen für Führungspositionen in Zusammenarbeit mit Simmons College, Boston, und Swissnex Boston. Durchführung von Foren und Kongressen zur Genderthematik. Dozentin Geschichte und Englisch.



Andrea Chlopczyk, M.A., MSc

Beraterin und Dozentin am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Durchführung von Programmen zu Change-Management, Organisationsberatung sowie Entwicklung und Coaching von Führungskräften. Studium der Angewandten Psychologie mit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Studium der Germanistik und Amerikanistik an der Philipps-Universität Marburg. Vielfältige Berufserfahrungen im Kulturbereich (Theater, Buchhandels- und Verlagswesen) sowie als Trainerin und Lektorin in der Unternehmensberatung.



Stephanie Claus, BA

Kauffrau und Businessadministratorin. Langjährige administrative Tätigkeiten und Assistenzfunktionen in verschiedenen Branchen. Erfahrung in der Einführung von IT-Systemen, Organisationsentwicklung im administrativen Bereich sowie die Begleitung des administrativen Personals. Supportaufgaben in verschiedenen Systemen und Bereichen. Leiterin der Stabstelle Administration IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich.



Daniela Eberhardt, Prof. Dr.

Psychologin und Verwaltungswirtin. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Direktorin Human Resources Management der Stadt Zürich. Umfassende internationale Erfahrungen in der Führungsentwicklung, der Einführung von Führungssystemen und im Change Management. Erfahrungen als Führungsperson, externe und unternehmensinterne Beraterin in diversen Branchen und als wissenschaftliche Mitarbeiterin/Dozentin an Hochschulen in Deutschland, den USA und in der Schweiz. Von 2008–2015 Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich, verantwortlich für ca. 100 Mitarbeitende und einer Vielzahl an Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebote für Fach- und Führungspersonen. Gestaltung des Transformationsprozesses des IAP in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und des Umzugs in den neuen Hochschul-Campus Toni-Areal.



Nicole Egger, HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis; Diploma of Advanced Studies

HR-Fachfrau mit Eidg. Fachausweis, Nachdiplomstudiengänge in den Bereichen Strategisches Human Capital Management, HR-Controlling und Compensation (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW), General-Management-Programm DAS (Universität St. Gallen). Umfassende internationale Berufserfahrung in den Bereichen Personalmanagement, Compensation und Coaching. Leitende HR-Funktionen auf Konzernebene in der Textil- und Automobilindustrie sowie in der Baubranche. Seit 2008 Head of Human Resources & Head of Company Pension Plan bei IVF HARTMANN AG in Neuhausen am Rheinfall.



Christian Gade, Prof. Dr.

Seit 2009 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, Human Resource Management und Organisation an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Schwerin. Seit 2012 Erster Prorektor der Hochschule. Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung sind Mitarbeitermotivation, Führungsbeziehungen und organisatorischer Wandel.



Doris Gräve Miescher, Dipl.-Übers.

Studium der Sprachwissenschaften an der Universität Heidelberg, langjährige Führungsverantwortung für eine Abteilung in einem großen internationalem Unternehmen in München, Aus- und Weiterbildungen in den Bereichen »Systemische Beratung und Organisationsaufstellung«, »Krisen- und Changecoaching« und »Hypnosystemisches Arbeiten in Veränderungssituationen und im Coaching«. Umfassende Erfahrungen in der Führungsentwicklung und Führungsausbildung, in der Begleitung von Teams und Einzelnen als externe und als unternehmensinterne Beraterin. Tätig als Personalentwicklerin in der Versicherungsgesellschaft Helvetia und als freiberufliche Managementtrainerin.



Ellen Gundrum, Dipl. Betriebswirtin (BA)

Ellen Gundrum studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie in Mannheim (heute DHBW Duale Hochschule Baden Württemberg); nach einem Trainee-Programm im Bereich Marketing-Vertrieb in einem internationalen Industrieunternehmen wechselte sie in die Kommunikationsbranche, wo sie über 15 Jahre als Beraterin und strategische Planerin in Kommunikationsagenturen in Deutschland und der Schweiz tätig war; 2006 und 2007 begleitete Ellen Gundrum die Überführung der Marke IAP Institut für Angewandte Psychologie in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, seit 2008 ist sie verantwortlich für die Koordination Dienstleistung und strategische Marktbearbeitung am IAP; seit 2008 ist Ellen Gundrum zudem als freie Kommunikationsberaterin tätig.



Bettina Haltinner, Betriebsökonom HWV; MAS ZFH in Human Resources Management

Betriebswirtschaftsstudium an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Chur mit Vertiefungsrichtung Organisation und HR Management. Weiterbildung in Human Resources Management am IAP Institut für Angewandte Psychologie Zürich mit Abschluss MAS in HR Management. Absolvierung des CAS-Lehrgangs Change-Management und Organisationsentwicklung am IAP Zürich. Langjährige Erfahrung in verschiedenen HR-Funktionen als HR-Fachspezialistin und HR-Business-Partner in internationalen Unternehmen. Aktives Mitglied in Vereinen und Engagements in sozialen Institutionen.



Friedemann Hesse, MAS ZFH in Leadership und Management

Institutionsleitung mit Weiterbildung Master of Business Administration mit Spezialisierung Gesundheitsberufe (MBA), Master of Advanced Studies in Leadership & Management (MAS). Ausbildung systemischer Berater, Paar- und Familientherapeut (SG). Ausbildungs- und Prüfungsexperte. Erfahrung in Praxisorganisation, Personalführung und operatives Management. Founder und Social Entrepreneur im Bereich Netzwerkkommunikation, Life Sciences Qualitätskonzepte sowie Disability Mainstream. Tätig in der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL und aktives Mitglied in verschiedenen Gremien und Projektgruppen.



Charlotte Holzer, MSc in Psychologie

Psychologin. Studium der Psychologie an den Universitäten Zürich und Bern. Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie. Forschungsassistentin im Notfallsimulationsprojekt an der Universität Bern. Auswertung einer Arbeitszufriedenheitsstudie von Mitarbeitenden in der Ausbildungs- und Organisationsberatung der Stadt Bern. Praktikum im Management Development bzw. Personalentwicklung bei Nationale Suisse. Mitarbeit in Konzeption und Durchführung des Pilotworkshops »Erfahren, engagiert, erfolgreich – Impulse für Fach- und Führungskader 50plus«. Recruiting Partner bei Credit Suisse in Bern.



Raphaël Jacot-Descombes, M.Sc. in Psychologie

Studium der Psychologie und Kommunikationswissenschaften (Universität Fribourg, CH), Vertiefung in Personal- und Organisationspsychologie sowie in Berufs- und Laufbahnberatung. Forschung im Bereich kultureller Diversität in Teams. Langjährige Erfahrung im Bereich Human Resources in der Privatwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte sind Konzeption und Durchführung innovativer Personalentwicklungs- und Personalgewinnungsinitiativen.



Jorge Kühni, lic. phil., MAS Human Resource Management

Studium der Romanistik (Universität Bern) und Master of Advanced Studies in HRM (Fachhochschule Nordwestschweiz; Olten). Weiterbildungen im Projektmanagement. Langjährige Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie strategischem HR. Leiter Personal- und Organisationsentwicklung im Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport. Arbeitsschwerpunkte bilden strategische HR-Projekte, Themen zur demographischen Entwicklung und Führungskräfteentwicklung. Autor diverser Fachartikel und Träger des Swiss HR Labels beim Swiss HR Award 2013.



Franziska Lottenbach, MAS ZFH in Ausbildungsmanagement, MAS PHSG in Supervision und Organisationsberatung

Franziska Lottenbach leitet seit 2008 bei den Verkehrsbetrieben Zürich die Personal- und Organisationsentwicklung. Schwerpunkte hier sind Führungs(kultur)entwicklung, Konzipierung und Organisation von maßgeschneiderten Entwicklungsmaßnahmen sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen. Nach der Hotelfachschule und Berufserfahrung als Direktionsassistentin wechselte sie in die betriebliche Aus- und Weiterbildung. In ihrem beruflichen Werdegang war sie Berufsbildungsverantwortliche und verantwortlich für Nachwuchsentwicklung, leitete Personalentwicklungsabteilungen und war als Führungcoach und Trainerin tätig. Ihre unterschiedlichen Rollen in Fusions- und Veränderungsprozessen schärften ihr Profil als Organisationsentwicklerin und Beraterin.



Andreas Lüthi, Dipl. Natw. ETH, MAS Business Psychology

Studium der Erdwissenschaften (ETH Zürich), NDS zum Wirtschaftsingenieur mit Vertiefung im Marketing (Private Hochschule Wirtschaft Bern), Master of Advanced Studies in Business Psychology mit Fokus Arbeits- und Organisationspsychologie (Fachhochschule Nordwestschweiz Olten). Langjährige Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt auf strategischen HR-Projekten. Mitarbeiter Personal- und Organisationsentwicklung im Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport. Träger des Swiss HR Labels beim Swiss HR Award 2013.



Patrick K. Magyar, lic. oec. publ., Universität Zürich

1991 stieg Patrick Magyar ins Organisationskomitee von »Weltklasse Zürich« auf, wechselte dann 1997 ins Management der Sportmarketing-Firma ISL und war anschließend von 2001 bis 2003 Gründungs-CEO der FIFA Marketing AG. 2003 machte er sich selbstständig und gründete sein erstes Unternehmen. 2004 und 2005 stand er dem America's Cup Team Alinghi als General Manager vor, fast zeitgleich präsidierte und sanierte er den Schweizerischen Leichtathletikverband. Ende 2006 wurde er Meeting-Direktor von »Weltklasse Zürich«, 2010 übernahm er die Leitung der Leichtathletik-EM 2014 als CEO. Beide Ämter gab er Ende 2014 ab und konzentriert sich seitdem auf seine Tätigkeit als Partner der Interface Marketing AG.



Andres Pfister, Dr. phil.

Studium der Psychologie mit Vertiefung Sozial- und Wirtschaftspsychologie (Universität Basel), Dissertation im Fach Psychologie mit Fokus Führung (Universität Zürich), Wissenschaftlicher Assistent und Dozent an der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK), am IAP als Dozent und Berater im Bereich Leadership tätig, Forschungsinteresse in den Bereichen destruktives Führungsverhalten und Führung in Architektur und Bauwesen.



Jean-Marc Piveteau, Prof. Dr.

Jean-Marc Piveteau ist seit 2011 Rektor der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er hat an der ETH Zürich in Mathematik promoviert, war an der IHES Paris (Institut des Hautes Études Scientifiques) sowie am Forschungsinstitut für Mathematik FIM der ETH Zürich tätig. Er arbeitete als Forschungsingenieur bei der Ascom Tech AG in Solothurn im Bereich Telekommunikationssicherheit und als Forscher im Ubilab, dem Forschungslabor der UBS in Zürich. Er war dann als Vize-Direktor und Verantwortlicher der Sektion »E-Commerce and Solutions« bei der UBS beschäftigt. Anschließend war er als Professor für Internet-Technologien, auch Leiter des Instituts für Internettechnologien und -anwendungen (ITA) an der Hochschule für Technik Rapperswil (HSR) und daraufhin Prorektor. Jean-Marc Piveteau ist Autor und Co-Autor von wissenschaftlichen Publikationen in Mathematik und Informationssicherheit.



Rebecca Schraner, lic. phil.

Studium der Germanistik und Computerlinguistik an der Universität Zürich. Vertiefung und Forschung im Bereich Linguistik, insbesondere zu »Kommunikation im Intranet«. Langjährige Erfahrung im Bereich E-Learning im internationalen Umfeld. Aktuelle Tätigkeit im Bereich Human Resources der Credit Suisse.



Yvonne Seitz, lic. phil. hist.

Diversity-Verantwortliche und Journalistin. Ausbildung zur Grundschullehrerin in Rorschach, Lausanne und Carmel/IN (USA). Studium in Germanistik, Medienwissenschaft und Volkskunde (Universität Bern). Anschließend Vertiefung in Corporate Responsibility (ZHAW). Mehrjährige Tätigkeit als Redakteurin, Moderatorin und Produzentin beim Schweizer Fernsehen SRF sowie 3sat. Seit 2008 Head Diversity bei AXA Winterthur. Daneben Stiftungsrätin der Stiftung Generationen-Dialog, Lehrtätigkeit (ZHAW) und Mitglied des PMO Beirates (FHNW). Erfahrungen als Führungskraft, externe Referentin und Kolumnistin.



Roberto Siano, lic. phil.

Psychologe und Betriebswirtschaftler. Langjährige Arbeit in einem Beratungsunternehmen im HR Umfeld. Entwicklung und Umsetzung von Einzel-Assessments, Development und Assessment-Centern auf unterschiedlichen Führungsstufen. Beratung von Führungsteams in der Strategieentwicklung, Coachings und Führungskräfteentwicklung. Entwicklung eines Spiels für die Einführung von neuen Mitarbeitenden. Einsatz von Spielmechanismen in der Gestaltung von Workshops und Seminaren. Aufbau eines Produktionsbetriebs für Luxusgüter für den arabischen Raum. Am IAP als Berater in der Management Diagnostik und als Dozent tätig.



Elisa Streuli, Dr. phil. Soziologin

Seit 2012 als Dozentin und Beraterin am IAP tätig mit den Schwerpunkten Konfliktmanagement, Führung als Rolle und Gender-Diversität. Sie ist spezialisiert auf die Beratung von Frauen in komplexen Führungssituationen. Zuvor war sie in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen in einer Bank, in der öffentlichen Verwaltung und an Fachhochschulen tätig. Buchveröffentlichung: »Mit Biss und Bravour« - Lebenswege von Topmanagerinnen (Orell Füssli, Zürich 2007).



Jürg Stuker, lic. oec. publ.

Jürg Stuker studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich. Später Informatikleitung bei einem Baumwollhändler und Entwicklungsleiter »Neue Technologien« bei Polynorm Software. Seit 1999 Partner und CTO von Namics verantwortlich für die technologische Basis und seit November 2004 als CEO für die Unternehmensführung. Als Strategieberater ist Jürg Stuker mit einem Fokus auf Finanzdienstleistungen tätig. Er ist zudem Verwaltungsrat der Schweizerischen Bibliothek für Blinde, Seh- und Lesebehinderte, Verwaltungsrat von Swisscontent und Präsident der Technologiejury bei BestOfSwiss Web.



Thomas Tweer, Dipl. Theol, Dipl. Kfm., Dipl. Kfm. (FH), Altenpfleger (staatl. anerkannt)

Seit 2012 ist Thomas Tweer Geschäftsführer des Diakoniewerks Neues Ufer gGmbH (mittelgroßer Komplexträger) mit Sitz in Schwerin. Davor hat er langjährige Erfahrung in Sozialunternehmen auf verschiedenen Leistungsebenen gesammelt. Mitarbeit in einem Berufs- und in einem Fachverband (jeweils auch auf Bundesebene) und politischen Gremien (lokal). Derzeit ist er Mitglied der Regionalleitung des Unternehmerverbandes Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V.



Jürg Widmer, HF-NDS Betriebswirtschaft

Seit 2012 ist Jürg Widmer als Vizedirektor der Verkehrsbetriebe Zürich für den Unternehmensbereich Betrieb verantwortlich. Nach der Lehre als Mechaniker arbeitete er in verschiedenen KMUs im Maschinenbau und der Lebensmittelproduktion. Daneben absolvierte er die Werkmeisterschule und schloss das Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft ab. 1998 wechselte Jürg Widmer von der Industrie in den Dienstleistungssektor. Bei einem Groundhandling-Unternehmen am Flughafen Zürich leitete er große Bereiche der Flugzeugabfertigung und des Passagierservice. Daneben war er aktives Mitglied in zahlreichen Projekt- und Arbeitsgruppen.



Rainer Zeichhardt, Prof. Dr.

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Führung, an der BSP Business School Berlin und Geschäftsführender Gesellschafter der Dahlem Research & Consulting Group GmbH. Langjährige Erfahrung in der akademischen Lehre und interdisziplinären Forschung zu Managerkompetenzen, modernen Führungsstrategien und Instrumenten des Change-Managements. Als Experte für Leadership und Managerverhalten berät Rainer Zeichhardt Personen sowie Organisationen bei der Konzeption und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen und Change-Projekten.



Tali Zimmerman-Baer, MSc

Studium (MSc) in »Industrial Relations and Personnel Management« an der London School of Economics und BSc an der Boston University. Internationale Berufserfahrung im Bereich Human Resources in diversen Funktionen bei General Electric und anschließend bei der Credit Suisse AG. Seit 8 Jahren bei der CS tätig, angefangen als HR Business Partner und momentan in der Leitungsfunktion »Head Internal Mobility Switzerland«. Schwerpunkte dieser Funktion sind Strategie und Initiativen aufzusetzen, um den internen Arbeitsmarkt und die Mobilität im Unternehmen zu fördern.

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis.

Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungskräfte aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand, sozialen Institutionen sowie für Psychologen/-innen. Das Lehrkonzept vermittelt Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Für Unternehmen werden maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme und Beratungsleistungen angeboten. Das Beratungsangebot umfasst Leadership, Coaching und Change Management, Human Resources, Development und Assessment, Verkehrs- und Sicherheitspsychologie, Berufs-, Studienberatung und Laufbahnberatung, Klinische Psychologie und Psychotherapie. Das IAP ist ein Hochschulinstitut der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Inhaltsverzeichnis

1	(Wie) Lässt sich Vielfalt führen?	1
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
2	Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen	7
	<i>Daniela Eberhardt, Elisa Streuli</i>	
2.1	Zukunft der Führung	8
2.2	Diversity – ein Führungsthema	12
2.3	Unterschiedliche Menschen führen	15
2.4	Vom Fairness Case zum Business Case	21
	Literatur	23
3	Vielfalt in der Führung	27
	<i>Patrick K. Magyar, Ellen Gundrum</i>	
4	Das IAP führen heißt Vielfalt führen	33
	<i>Daniela Eberhardt, Stephanie Claus, Ellen Gundrum</i>	
4.1	Das IAP Institut für Angewandte Psychologie	34
4.2	Auf dem Weg in die ZHAW	37
4.3	Die Vielfalt der Veränderung als Chance	39
4.4	Lessons learned und weitergehende Empfehlungen	63
	Literatur	66
5	Durch Einheitlichkeit Vielfalt handhabbar machen – Nur gemeinsam entsteht ein langlebiges Haus	67
	<i>Andres Pfister</i>	
5.1	Einleitung	68
5.2	Der Bauprozess in der Schweiz – Ein kurzer Überblick	68
5.3	Auftrag und erstes Vorgehen im Beratungsprozess bei Architekturbüro Bosshard und Partner AG	69
5.4	Angepasstes Vorgehen im Beratungsprozess bei BoPa	71
5.5	Lessons learned und weitergehende Empfehlungen	75
	Literatur	76
6	Wenn Vielfalt führt	77
	<i>Claudia Beutter, Christian Aveni</i>	
6.1	Vorbemerkungen	78
6.2	Das Führungsentwicklungsprojekt	78
6.3	Anforderungen an die Führung	81
6.4	Der Entwicklungsprozess	81
6.5	Beschreibung des Ablaufs der Module und der Teamentwicklung	84
6.6	Lessons learned und weitergehende Empfehlungen für die Führung von Vielfalt	85
	Literatur	88

7	Wie lässt sich Vielfalt führen?	89
	<i>Jürg Widmer, Franziska Lottenbach</i>	
7.1	Fahrdienst bei den Verkehrsbetrieben Zürich: 1 300	
	Persönlichkeiten – 1 Dienstleistung	90
7.2	Der Unternehmensbereich Betrieb	90
7.3	Führend unterwegs – das Führungskulturentwicklungsprogramm	92
7.4	Das erste Jahr: Führungsgrundsätze verankern	93
7.5	Das zweite Jahr: Programm mitgestalten	96
7.6	Das dritte Jahr: Wir sind und bleiben »führend unterwegs«	96
7.7	Lessons learned	97
	Literatur	98
8	Wann passt eine Führungskraft?	99
	<i>Roberto Siano</i>	
8.1	Einleitung	100
8.2	Fallbeispiel 1: Die Begeisterungsfähige	101
8.3	Fallbeispiel 2: Der Coach	103
8.4	Fallbeispiel 3: Der Treiber	104
8.5	Weitergehende Empfehlungen	105
9	Möglichst unterschiedlich und doch aus einer Hand – Die Führung von Vielfalt	107
	<i>Jürg Stuker</i>	
9.1	Namics und ihre Dienstleistungen	108
9.2	Vielfalt als Kern der Leistung	108
9.3	Auswirkungen auf Führungsrollen bei Namics	109
9.4	Fazit	113
10	E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten	115
	<i>Rainer Zeichhardt</i>	
10.1	Digitale Transformation – Rahmenbedingen und Relevanz	116
10.2	E-Leadership – ein Führungskonzept	116
10.3	Der eBusiness-Lotse Potsdam – Anmerkungen zum Praxisprojekt und zur Methodik	117
10.4	Praxisfälle zum E-Leadership	118
10.5	Lessons learned: Leitlinien für ein erfolgreiches E-Leadership	123
	Literatur	125
11	Führung als soziale Beziehung am Beispiel des Diakoniewerks Neues Ufer gGmbH	127
	<i>Christian Gade, Thomas Tweer</i>	
11.1	Einführung	128
11.2	Leadership – Führung als soziale Beziehung	128
11.3	Ansatz der gelingenden Interaktion	128
11.4	Genese und Organisation des Diakoniewerks	129
11.5	Ausgestaltung der Führung im Diakoniewerk	130
11.6	Lessons learned: Ausblick	135
	Literatur	135

12	Aufbau der Interessengruppe Inclusion Suisse	137
	<i>Friedemann Hesse</i>	
12.1	Ausgangslage	138
12.2	Arbeitsrahmen für einen partnerschaftlichen Dialog	140
12.3	»Gemeinsamer Weg als Quintessenz«	141
12.4	»Vielfalt und Dialog als Zentrum von Veränderung«	145
12.5	Reflektion, Empfehlungen und der Umgang mit Vielfalt	147
	Literatur	149
13	Maßgeschneiderte Kurse für Managerinnen – Überlegungen und Maßnahmen eines mittelständischen Unternehmens	151
	<i>Nicole Egger, Elisa Streuli</i>	
13.1	Ausgangslage	152
13.2	Überlegungen zur Weiterbildung in der IVF HARTMANN AG	152
13.3	Zielgruppenspezifische Führungsschulung	154
13.4	Lessons Learned und allgemeine Empfehlungen	160
	Literatur	161
14	Vielfalt in der Führung der Zürcher Fachhochschule ZFH	163
	<i>Ursula Bolli-Schaffner</i>	
14.1	Ausgangslage	164
14.2	mentoring fff – frauen für führungspositionen	164
14.3	Schlussbetrachtungen	171
	Literatur	175
15	Case Study: Real Returns – ein Programm zur Rückgewinnung talentierter Fachkräfte nach einer freiwilligen Karrierepause	177
	<i>Tali Zimmerman-Baer, Bettina Haltinner, Raphaël Jacot-Descombes, Rebecca Schraner</i>	
15.1	Einleitung und Auftrag	178
15.2	Aufsetzen der Initiative	179
15.3	Umsetzen der Initiative	181
15.4	Reflexion bzw. Empfehlungen	185
	Literatur	186
16	Abenteuerreise 50+: Nationale Suisse	187
	<i>Doris Gräve Miescher, Charlotte Holzer</i>	
16.1	Hintergrund – Wie ist das Programm entstanden?	188
16.2	Konzeption – Wie sind wir vorgegangen?	188
16.3	Programm – Welche Themen stehen im Fokus?	189
16.4	Prozess – Welche Erfahrungen haben wir bei der Durchführung gemacht?	191
16.5	Evaluation – Wie wurde das Programm bewertet und gesehen?	192
16.6	Welche Erkenntnisse aus Sicht HR haben wir gewonnen?	193
16.7	Lessons learned – Hinweise und Tipps für Trainerkollegen	194
16.8	Ausblick und Möglichkeiten – Wie könnte es mit dem Thema bei der neuen Helvetia weitergehen?	195
	Literatur	196

17	Ältere Mitarbeitende: Deadwood oder Rising Stars? – Die Führung macht den Unterschied!	197
	<i>Jorge Kühni, Andreas Lüthi</i>	
17.1	Das Potenzial älterer Mitarbeitender nutzen	198
17.2	Was macht den Unterschied bei den Älteren aus?	198
17.3	Die Mitarbeitenden kommen zu Wort	199
17.4	Aus einem neuen Blickwinkel an das Thema herangehen	201
17.5	Lösungsansätze für das VBS	202
17.6	Fazit: Investieren lohnt sich	205
17.7	Ausblick.....	205
17.8	Lessons learned	205
	Literatur.....	206
18	Diversity im Unternehmen – Mehrwert durch verschiedene Blickwinkel	207
	<i>Yvonne Seitz</i>	
18.1	Diversity als integraler Bestandteil im Unternehmen	208
18.2	Gelebte Vielfalt: Blickwinkel Gender und Generationen	210
18.3	Diversity konkret: Einsatz von flexiblen Arbeitsmodellen	212
18.4	Fazit und Lessons learned	214
18.5	Mit Diversity führen ist messbar.....	215
19	Viele (störende) Unterschiede oder facettenreiche Vielfalt?	217
	<i>Andrea Chlopczik</i>	
19.1	Einleitung	218
19.2	Führung von Vielfalt im Allgemeinen und im Besonderen	218
	Literatur.....	224
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	226

(Wie) Lässt sich Vielfalt führen?

Daniela Eberhardt

(Wie) lässt sich Vielfalt führen? Das ist die große Frage, der in diesem Fallstudienband nachgegangen wird. Das Geleitwort reflektiert aus natur- und gesellschaftswissenschaftlicher Perspektive den Umgang mit Vielfalt. Welche Bedeutung haben Stabilität, analoges Denken oder Vielfalt in den Naturwissenschaften? Vielfalt in der Biologie und in der Physik bedeuten nicht, dass es unendlich viele Einzelteile braucht, sondern dass durch unzählige Kombinationsmöglichkeiten diese Vielzahl entsteht. Es wird kritisch reflektiert, ob diese Analogie aus den Naturwissenschaften auf soziale Systeme übertragbar ist. Eine klare Schlussfolgerung wird vorgenommen:

» Vielfalt eines sozialen Systems trägt zu seiner Stärke und Stabilität bei und die zugrunde liegenden Mechanismen verdienen unsere Aufmerksamkeit. Es ist also an der Zeit, über die Bedeutung der Vielfalt für ein Unternehmen nachzudenken. Wie soll man sie in der Führung eines Unternehmens einbinden? (aus: Geleitwort, Jean-Marc Piveteau)

■ Impulse zum Phänomen Vielfalt der Führung

Im thematischen Einführungskapitel werden zunächst gesellschaftliche Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Führung vorgestellt. Führung bedeutet auch, ein Unternehmen oder eine Organisation auf künftige Ansprüche und Märkte auszurichten und die Mitarbeitenden in ihrer lebenslangen Arbeitsmarktfähigkeit zu unterstützen. Es braucht in der Führung eine Auseinandersetzung mit den zukünftigen Herausforderungen und eine Reflexion darüber, welche Anforderungen in der Führung auf uns zukommen. »Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen« (Titel des Einführungskapitels). Und damit führt das Kapitel auch in die Reflexion zur Frage ein: Ist Diversity ein Führungsthema? Die Forderung erwächst aus Argumenten, die entweder der Fairness zuzuordnen sind oder einer ökonomischen Perspektive. Es gelingt besser, verschiedene Kundenbedürfnisse abzudecken durch unterschiedliche Mitarbeitende oder auch durch eine integrative Perspektive, die aufzeigt, dass komplexe Problemstellungen am besten aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und gelöst werden. Vertiefend wird auch die Perspektive eingenommen, was es bedeutet, unterschiedliche Menschen zu führen,

z. B. Männer bzw. Frauen, verschiedene Generationen oder Altersgruppen am Arbeitsplatz oder auch in der interkulturellen Führung. Schließlich geht es darum, Diversity nicht als Selbstzweck einzustufen, stattdessen ist Diversity ein strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen (► Kap. 2).

Auch in dieser Ausgabe des Fallstudienbands laden wir Sie ein, erste thematische Eindrücke aus der der langjährigen Praxis eines Führungsprofis zu erhalten – dieses Jahr hat Ellen Gundrum das Interview mit Patrick K. Magyar geführt. Er war Podiumsgast bei der IAP-Impuls-Veranstaltung und Verantwortlicher für viele internationale Großveranstaltungen, z. B. als Direktor der Veranstaltung »Weltklasse Zürich« und als CEO der Leichtathletik-Europameisterschaft Zürich 2014. Für ihn hat das Tempo der Ereignisse und Entscheidungen zugenommen, Menschen und Medien reagieren wesentlich extremer als früher und es braucht viel mehr Erklärungen zum »Warum« des Führungshandelns. Warum ein »Wir-Bewusstseins«, eine genaue Planung der Großvorhaben und Menschen mit Zivilcourage erfolgsentscheidend sind und was bei einem »High-Performance-Lebensstil« zu beachten ist, lesen Sie im Interview mit Patrick K. Magyar (► Kap. 3).

Die Fallstudien können verschiedenen Themengebieten grob zugeordnet werden. Alle Fallstudien sind so aufgebaut, dass sie kurz in die Situation der Vielfalt der Führung einführen, sprich die Spezifika der jeweiligen Organisation vorstellen. Es folgt die Beschreibung und Reflexion des Vorgehens in der Führung bzw. in der Beratung und Begleitung von Führungspersonen. Dabei werden auch konkrete Vorgehensschritte oder eingesetzte Hilfsmittel etc. transparent gemacht, sodass daraus vielfältige Anregungen für die eigene Praxis gewonnen werden können. Den Abschluss jeder Fallstudie bilden die Lernerfahrungen und weitergehenden Empfehlungen der Autorinnen und Autoren, um einen maximalen Transfer für andere Führungssituationen sicherzustellen. Die anschließende Schlussreflexion verdichtet Lernerfahrungen und zeigt Möglichkeiten auf, wie Vielfalt geführt werden kann. Sie bietet eine weitere Chance auf Reflexion und Anregungen für die eigene Standortbestimmung, das Entdecken neuer Handlungsoptionen und die aktive Gestaltung von Führung (► Kap. 19).

■ Vielfältigen Menschen und Organisationen, die am Markt agieren, gerecht werden

Das Beispiel des IAP Institut für Angewandte Psychologie zeigt auf, welche Dimensionen bei der Vielfalt von Führung in Erscheinung treten können, wenn mehrere übereinander gelagerte Veränderungssituationen gleichzeitig bewältigt werden müssen. Das IAP Institut für Angewandte Psychologie als renommiertes Institut für Dienstleistungen und Weiterbildungen für Fach- und Führungspersonen wurde ein Teil der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und ist im Rahmen eines Großprojektes an einen neuen Standort umgezogen. Den neuen Standort teilen sich die ZHAW Departemente Angewandte Psychologie und Soziale Arbeit mit der Zürcher Hochschule der Künste. Die Vielfalt der Führung umfasst verschiedene Dimensionen wie die strategische Führung, den Auf- und Ausbau von Prozessen, Systemen und Hilfsmitteln, die Positionierung des IAP, die Personalführung und anderes mehr. Am IAP bedeutet Vielfalt zu führen Vielfalt zu schätzen, zu integrieren und auf ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision auszurichten (► Kap. 4).

Am Beispiel des Architekturbüros Bosshard und Partner werden die vielfältigen Herausforderungen in der Führung bei einem konstanten Wachstum des Unternehmens näher beleuchtet. Wieviel Einheitlichkeit braucht es, um Vielfalt überblicken und führen zu können? Welche einheitlichen Strukturen sind nötig, damit Diversität gewinnbringend genutzt werden kann? Diese und andere Fragen wurden umfassend im Rahmen eines Coaching-Prozesses mit der Geschäftsleitung diskutiert, reflektiert und neue Wege entwickelt im Umgang mit der großen Vielfalt an Themen, Fragestellungen und Ansprüchen im Umfeld dieser Branche. Lösungsansätze sind beispielsweise die Erkenntnis, dass die Führung von Vielfalt ein gewisses Maß an Einheitlichkeit mit klaren Zuständigkeiten und Vorgehensweisen braucht. Es wurde klar, dass und wie man die Stärken der einzelnen Mitglieder geschickt in einen einheitlichen Bauprozess einfließen lassen und durch eine externe Prozessbegleitung den eigenen Reflexionsprozess und die Gestaltung von Lösungsansätzen professionalisieren kann (► Kap. 5).

Die Führungsentwicklung eines »regionalen« Managementteams innerhalb der Verkaufsorganisation der Swisscom zeigt auf, wie ein der regionalen Situation angepasster Prozess der Führungsentwicklung gestaltet werden kann. Die zehn Managerinnen und Manager des Teams aus dem französischsprachigen Teil der Schweiz stammen aus der französischen und italienischen Schweiz, aus Frankreich, Italien, Portugal und Afrika. Die interkulturelle Zusammenarbeit ist durch einen dynamischen Markt und eine hohen Komplexität der Kundenbeziehungen geprägt. Vielfalt der Führung bedeutet die Fähigkeit, einen rasch sich verändernden Markt einschätzen zu können, eine schnelle Reaktionsfähigkeit sowie individuelle Kundenbedürfnisse und kulturelle Gepflogenheiten zu verbinden. Hierzu wird die maximale Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung an die Mitarbeitenden im direkten Kundenkontakt als eine Qualität in der Führung empfohlen. Dargestellt wird das Vorgehen bei der Führungs- und Teamentwicklung in diesem dynamischen Umfeld. Es werden Vorgehensweisen und Empfehlungen für die Entwicklung einer Team-Charta transparent gemacht (► Kap. 6).

Führend unterwegs sind die Verkehrsbetriebe Zürich VBZ, ein Unternehmen der Stadt Zürich. Es arbeiten 1 300 Fahrdienstmitarbeitende in einer Wachstumsbranche, dem öffentlichen Verkehr. Die Aufgaben sind stark reglementiert. Das erfordert einen hohen Anspruch an Pünktlichkeit und Qualität. Gleichzeitig sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem persönlichen Hintergrund, ihren Wünschen und Vorstellungen etc. völlig heterogen. Beschrieben wird das Führungskulturentwicklungsprogramm »führend unterwegs«, das über eine beispielhafte und umfassende Entwicklung der Führungskultur die Zufriedenheit und damit auch die Dienstleistungsqualität im Fahrdienst merklich verbessert (hat). Führung von Vielfalt bedeutet bei der VBZ mit Respekt und Wertschätzung führen, sich selbst und andere besser verstehen, situativ führen, top-down neue Ansätze in der Führung einführen und üben, üben, üben. Wichtig ist in diesem Kontext auch das organisationale Lernen: Die VBZ legt Wert darauf, dass das Gelernte weitergeben und damit nachhaltig verankert und im Unternehmen gelebt wird (► Kap. 7).

Wann passt eine Führungsperson? Führung von Vielfalt erfordert immer auch die Perspektive von Person und Situation. Ausgehend von unterschiedlichen Aufträgen an einen Diagnostiker zur Besetzung von Stellen im Führungsbereich wird in einem Fallvergleich von drei Einzel-Assessments »die Begeisterungsfähige«, »der Coach«, »der Treiber« beleuchtet, dass es immer auf die Passung von Person und Situation ankommt und die Entwicklungsperspektiven im Assessment einen hohen Stellenwert haben. Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Fallvergleich zeigen beispielsweise auf, dass die größten Stärken einer Person auch ihre größten Schwächen sind, dass bei internen Stellenbesetzungen v. a. auf die Eignung für die neue Stelle und nicht auf den bisherigen Leistungsausweis zu achten ist und ehrliches Feedback am Anfang jeder Entwicklung steht. »Führungsmotivation kann man nicht lernen!« ist eine Erkenntnis, die mich persönlich am meisten zum Nachdenken anregt (► Kap. 8).

■ Vielfalt der Führung in neuen Arbeitswelten

Namics AG ist ein Full-Service-Anbieter im Bereich der digitalen Transformation und arbeitet in einer interdisziplinären Herangehensweise und intensiven Zusammenarbeit von spezialisierten Expertinnen und Experten zusammen. Es arbeiten ca. 470 Mitarbeitende in einer Vielzahl von Berufsbildern auf das gemeinsame Ziel hin, eine umfassende Gesamtlösung für den Kunden bereitzustellen. Die Online-Branche ist einem starken Wettbewerb ausgesetzt, das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden liegt bei gerade mal 32 Jahren. Primat der Vielfalt der Führung ist die strenge Mitarbeiterselektion und eine wertorientierte Führung nach dem Motto: »Wenn Du einen Menschen anstellst, dann misstrau ihm nicht.« Seit über 15 Jahren bilden die Professional-Ethics-Grundsätze das Fundament der Marktleistung und Führung im digitalen Umfeld umfasst gemeinsame Ziele, Vertrauen und sehr viel Kommunikation (► Kap. 9).

E-Leadership bewegt sich zwischen digitaler Freiheit und digitaler Fußfessel. Im Rahmen des Projektes eBusiness-Lotsen Potsdam, ein Akteur der insgesamt 38 bundesweit aktiven eBusiness-Lotsen. Es wurden Interviews mit insgesamt 17 Praktikern zur digitalen Führung durchgeführt

und ausgewertet sowie Erkenntnisse aus einem Erfahrungsaustausch mit einem einschlägigen Fachverband »die Führungskräfte« gewonnen. Vielfältige Perspektiven zur digitalen Führung werden anhand vieler kleinerer Praxisbeispiele aufgeführt und als reichhaltiger Fundus an Empfehlungen den Leserinnen und Lesern in Form einer Checkliste mit auf den Weg gegeben. Diese enthält Tipps zu den Rahmenbedingungen von E-Leadership, zur Führung von virtuellen Gruppen, zum digitalen Führungsverhalten, zu digitalen Führungskompetenzen, zum digitalen Informationsmanagement und zu Führungspersönlichkeiten in digitalen Kontexten (► Kap. 10).

■ Führung von Vielfalt und Inklusion – ein Führungsthema in sozialen Einrichtungen und Verbänden

Das Diakoniewerk Neues Ufer gGmbH umfasst 13 Kindertagesstätten, eine pädagogische Frühförderstelle, drei Schulen, sieben Wohnheime für Menschen mit Behinderung, eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung mit 270 Beschäftigten etc. Führung von Vielfalt wird im Kern als Gestaltung einer sozialen Beziehung verstanden. Die Ausgestaltung der Führung im Diakoniewerk basiert auf einer Fähigkeit, sich an der Vision auszurichten. Die über 40 Organisationseinheiten werden über vielfältige Gremien und Formen des sozialen Austauschs koordiniert und gesteuert, eine transparente und nachvollziehbare Kommunikationsstruktur fördert »Verstehen« und »Verständnis« und eine verlässliche Führung. Das Erfolgsrezept des Diakoniewerks Neues Ufer findet sich in ihrem eigenen Leitbild, das über vielfältige Führungsinterventionen umgesetzt wird: »Arbeiten und Leben im Diakoniewerk Neues Ufer sollen Spaß machen« (► Kap. 11).

Die Erfahrungen vom Aufbauprozess der Interessengruppe (IG) »Inclusion Suisse« als systembezogener Lern- und Veränderungsprozess zeigen die Bedeutung des Umgangs mit Vielfalt von Menschen mit und ohne Behinderungen als originäre Inklusionsaufgabe einer Gesellschaft auf. Mit der Gründung der Interessengruppe Inclusion Suisse wird ein Paradigmenwechsel hin zu einer echten Inklusion eingeleitet und angestrebt. Chancengleichheit und gesellschaftliche Mitbeteiligung findet sich